



Universität Regensburg

**Die Auswirkungen der Interdependenzen
zwischen
Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung
auf die Personalentwicklung
im Unternehmen**

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Doktorwürde

der Fakultät für Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft

der Universität Regensburg

vorgelegt von

Alexandra Schüll

Diplom-Psychologin

Feldstraße 63, 93041 Dietzenbach

Januar 2018

Erstgutachter: Univ. Prof. Dr. Peter Fischer
Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-,
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Universität Regensburg

Zweitgutachter: Univ. Prof. Dr. Andreas Kastenmüller
Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie
Universität Siegen

Tag der Disputation: 14. September 2018

Zusammenfassung

Ausgehend von der Beschreibung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, die auf die Entwicklung der Unternehmen gegenwärtig und insbesondere in naher Zukunft erheblichen Einfluss haben werden, wird in der vorliegenden Arbeit der derzeitige Stand der Personalentwicklung (PE) in den relevanten Wissenschaftsdisziplinen Psychologie und Personalwirtschaft sowie in den privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Organisationen erläutert. Es wird aufgezeigt, welche zum Teil gegensätzliche, inhaltliche Interpretationen im inter- und intradisziplinären Diskurs in dem Bereich der PE entstanden sind und wie die zahlreichen personalwirtschaftlichen Modelle und Ansätze die Komplexität und Heterogenität im Verständnis der PE noch weiter verstärkt haben. Die verschiedenen Teilbereiche der Psychologie, sei es Arbeits-, Organisations-, Personal-, Persönlichkeits-, Motivations- und Wirtschaftspsychologie, haben zwar wichtige Impulse für die inhaltliche Weiterentwicklung geliefert, aber letztendlich wenig zu einer substanziellen Neugestaltung der PE beigetragen. Das Verständnis in der Wissenschaft wie auch in der Praxis führte schließlich dazu, dass die PE als eine Form der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung interpretiert und nicht als wichtiges Instrument zur Unternehmens- und Personalführung wahrgenommen wird.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht ein neues Verständnis der Personalentwicklung, in dem sie im engeren Sinne zwar als Maßnahme zur Aus-, Fort- und Weiterbildung, aber im weiteren Sinne als ganzheitliches und nachhaltiges Instrument der Personal- und Unternehmensentwicklung angesehen wird. Auf der Grundlage der Beschreibung der wesentlichen Aspekte und inhaltlichen Grundlagen eines neuen Verständnisses der PE wird das Konzept der triadischen Beziehungen entwickelt, das den eigentlichen Schwerpunkt der weiteren Ausführungen darstellt. Dieser neue Forschungsansatz integriert essentielle Gestaltungselemente wie z.B. Unternehmenskultur und Unternehmenswerte, als auch Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Betriebsklima und Identifikation mit dem Unternehmen in die PE und erklärt, welche Bedeutung die einzelnen Faktoren in Bezug auf die Effektivität und Effizienz der PE besitzen.

Als wesentliche Bestandteile des Triade-Konzeptes werden die fundamentalen Elemente, bestehend aus den Einstellungen der beteiligten Akteure (Unternehmensführung, Leiter Personal/PE, Mitarbeiter), ihre Akzeptanz der PE und die Implementierung/Institutionalisierung der PE im Unternehmen beschrieben. Diese Handlungskomponenten stehen einerseits in einem engen, korrelativen Zusammenhang, werden aber andererseits durch ihre korrespondierenden Beziehungen zu den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren geprägt. Während Unternehmensvision und -werte, Organisations- und Lernkultur sowie Führungskultur und -leitlinien die konstitutiven Merkmale der unternehmensbezogenen Elemente darstellen, setzen sich die mitarbeiterbezogenen Komponenten aus Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Betriebsklima und Identifikation mit dem Unternehmen zusammen. Neben den korrelativen Beziehungen zwischen den fundamentalen und den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren bestehen ebenfalls horizontale Interdependenzen innerhalb der einzelnen Einflussfaktoren als auch vertikal zwischen den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen Ebenen.

Um die bisherigen, theoretischen Überlegungen zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen PE einer empirischen Überprüfung zu unterziehen und das Konzept der triadischen Beziehungen hinsichtlich seiner

Validität und Reliabilität kritisch zu hinterfragen, wurde eine umfangreiche Online-Befragung der relevanten Zielgruppen (Unternehmer, Leiter Personal/PE, Mitarbeiter) in repräsentativ ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in der Form, dass sie Industriezweigen/Branchen angehören sollten, die in Bezug auf die Anzahl der Unternehmen und ihrer Beschäftigten sowie ihrer Umsatzgröße die Struktur und Leistungsstärke der deutschen Industrieunternehmen widerspiegeln. Insgesamt wurden 2.133 Online-Fragebögen versandt. Mit 179 Rückantworten und einer Quote von 8,4 Prozent wurde ein insgesamt zufriedenstellendes Ergebnis erzielt.

Die statistische Analyse und Ergebnisaufbereitung der explorierten Daten wird in sechs Stufen durchgeführt: (1) Die Überprüfung der 18 formulierten Hypothesen erfolgt durch die Berechnung der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman (Spearman's Rho). (2) Zur Bestimmung der zugrundeliegenden Kriterien des Fragebogens wird eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. (3) Um die Interdependenzen innerhalb der Fundamentalfaktoren ermitteln zu können, werden für jede Zielgruppe die Wechselwirkungen von Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung der PE mit Hilfe von Moderator- und Mediatoranalysen untersucht. (4) Mit der multiplen Regressionsanalyse wird der Einfluss der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes analysiert. (5) Die korrespondierenden Wechselbeziehungen zwischen den peripheren Modellstrukturen, d.h. unternehmens- vs. mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren, werden erklärt, indem zweiseitige parametrische Korrelationen nach Pearson berechnet werden. (6) Die Identifizierung der Unterschiede zwischen den befragten Zielgruppen (Unternehmer/GF, Leiter Personal/PE und Mitarbeiter) bzgl. ihrer Bewertung der einzelnen Bestimmungsfaktoren des Triade-Konzeptes erfolgt in der Form, indem für jede Komponente des Modells eine univariate ANOVA mit dem Zwischensubjektfaktor „Gruppe“ erstellt wird.

In der Interpretation der Untersuchungsergebnisse der Forschungshypothesen wird erläutert, in welchen Bereichen zwischen den Probanden Differenzen in der Beurteilung und Einschätzung der Einflussfaktoren der PE bestehen. Während bei den Unternehmern 16 von 18 Hypothesen verifiziert werden konnten, waren es bei den Leitern Personal/PE lediglich 9 und bei den Mitarbeitern 8 Hypothesen, die bestätigt wurden. In den weiteren statistischen Analysen werden zwar die graduellen Unterschiede der Probandengruppen deutlich, aber es war möglich, die empirische Evidenz des Konzeptes der triadischen Beziehungen eindeutig zu erklären und die Validität und Reliabilität überzeugend nachzuweisen.

Abschließend wird in den weiteren Ausführungen aufgezeigt, weshalb das Triade-Konzept nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern noch weiterer Forschungsbedarf besteht und erheblicher Aufwand erforderlich ist, um die PE inhaltlich und strategisch neu auszurichten. Denn die steigenden Anforderungen durch den digitalen Transformationsprozess und die disruptiven Veränderungen durch Industrie 4.0 und Personal 4.0 werden neue Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter stellen. Darüber hinaus werden durch den demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftemangel weitere Aufgaben zu bewältigen sein. Diesen Herausforderungen wird die PE nur durch eine neue Interpretation ihrer Ziele und Aufgaben und durch eine Erweiterung ihrer Gestaltungsspielräume und Handlungskompetenzen gerecht werden können.

Abstract

Based on the description of the economical and social terms as well as social conditions which will have a significant impact on the development of companies at present and especially in the near future, in this elaboration will be described the present situation of the personnel development (PE) in the relevant science disciplines of psychology and human resource management as well as in private and public organizations. It will be illustrated which partly contradicting, content interpretations have been arisen from the inter- and intradisciplinary discourse in the area of the PE and how the numerous personnel-economic models and approaches have further strengthened the complexity and heterogeneity in the understanding of PE. The various subranges of psychology, such as work-, organization-, personnel-, personality-, motivation- and economic psychology, have indeed provided important stimulations for a content-related further development, but at last have less contributed to a substantial restructuring of the PE. The understanding in the science as well as in practice finally led to the fact that PE is interpreted as a form of education into the job, further training and continued learning and is not realised as an important instrument for corporate and personnel management.

The focus of these work is on a new understanding of personnel development, in which, in the narrower sense, it is seen as a measure for education into the job, further training and continued learning, but in the broader sense as a holistic and sustainable instrument of personnel and corporate development. Based on the description of the essential aspects and content bases of a new understanding of PE, the concept of triadic relations is developed, which is the real key area of the further explanations. This new research approach integrates essential design elements such as Corporate culture and corporate values, as well as job satisfaction, employee motivation, working climate and identification with the company in the PE and describes the importance of each factor in terms of effectiveness and efficiency regarding the PE.

As essential components of the triad concept the fundamental elements are described, which are consisting of the attitudes of the involved actors (company management, head of HR/PE, employees), their acceptance of the PE and the implementation/institutionalization of the PE in the company. On the one side, these components of action are in a close, correlative relationship, but on the other side, they are strong affected by their corresponding connections with the corporate- and employee-related influencing factors. While corporate vision and values, organizational- and learning culture as well as leadership and -guidelines represent the constitutive features of the corporate-related elements, the employee-referred components consist of job satisfaction, employee motivation, working climate and identification with the company. Beside the correlative relationships between the fundamental and the company- resp. employee-related factors of determination, also exist horizontal interdependencies within the individual influencing factors as well as vertically between the company- and employee-affected level.

To submit the previous, theoretical considerations on a holistic and sustainable PE of an empirical review and to question critically the concept of the triadic relations with regard to its validity and reliability, a comprehensive online survey of the relevant target groups (entrepreneurs, heads of personnel/PE, employees) was carried out in representative selected companies. The sample of the companies was made

in such a way that they should belong to industrial sectors or branches which, in terms of the number of companies and their employees as well as their turnover size, reflect the structure and performance of the German industrial companies. A total of 2,133 online questionnaires were sent. With 179 responses and a score of 8.4 percent it was possible to achieve all together a satisfying result.

The statistical analysis and summarising the results of the explored data is performed in six stages: (1) The 18 hypotheses are reviewed by calculating the degree of correlation coefficient by Spearman (Spearman's Rho). (2) For the determination of the underlying criteria of the questionnaire, an exploratory factor analysis shall be carried out. (3) In order to determine the interdependencies within the fundamental factors, the interaction of attitudes, acceptance and implementation on the PEs for each target group is examined by means of moderator- and mediator analysis. (4) The influence of company- and employee-affected determinants on the fundamental elements of the triad concept will be reviewed by the multiple regression analysis. (5) The corresponding correlations between the peripheral model structures, i. e. company- vs. employee-related factors are shown by calculating two-sided parametric correlations according to Pearson. (6) The identification of the differences between the interviewed target groups (entrepreneur/GM, head of HR/PE and employees) with regard to their assessment of the individual determinants of the triad concept is providing such a way to define for each component of the model an univariate ANOVA with the sub-subject factor "group".

In the interpretation of the investigation results of the research hypotheses it is explained in which areas there are differences between the respondents in the appreciation and estimation of the influencing factors of the PE. While 16 out of 18 hypotheses could be verified among the entrepreneurs/GM, in the case of head of HR/PE only 9 and the employees 8 hypotheses have been confirmed. In the further statistical analysis the gradual differences of the respondent target groups are obviously identified, but it was possible to clearly explain the empirical evidence of the concept of the triadic relations and to convincingly prove the validity and reliability.

Finally in the further explanations it's indicated why the triad concept does not have the claim of completeness, as there is still a necessity for further research and considerable efforts are essential to refocus the PE with regard to contents and strategic views.. Because the increasing requirements of the digital transformation process and the disruptive changes due to Industry 4.0 and Personnel 4.0 will place new demands to the companies and their employees. In addition, by the demographic change and the associated shortage of skilled employees further tasks must be managed. The PE will only be able to meet these challenges through a new interpretation of its goals and missions and by expanding its freedom of design and its operational capability.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
------------------------------	----

Tabellenverzeichnis	XVII
----------------------------	------

Abkürzungsverzeichnis	XIX
------------------------------	-----

1 Einleitung	1
1.1 Personalentwicklung im Wandel	1
1.1.1 Veränderungen der Märkte	2
1.1.2 Herausforderungen an die Unternehmen	3
1.1.3 Verändertes Anforderungsprofil der PE	5
1.2 Konzeptionelle Ausrichtung dieser Arbeit	5
1.2.1 Aufgabenstellung	5
1.2.2 Zielsetzung	6
1.2.3 Aufbau	7
1.2.4 Inhaltliche Abgrenzung	9
1.2.4.1 Theoretischer Bezugsrahmen	9
1.2.4.2 Die PE zwischen Theorie und Praxis	10
1.2.4.3 Interdisziplinärer Zusammenhang	11
1.2.4.4 Institutionelle Abgrenzung	12
2 Die Konzeption der Personalentwicklung	14
2.1 Gegenwärtiger Stand der PE in der Theorie und Praxis	14
2.1.1 Theoretische Reflexion	14
2.1.1.1 In der Personalwirtschaftslehre	16
2.1.1.2 In der Psychologie	20
2.1.2 Empirische Befunde	25
2.1.2.1 Privatwirtschaftliche Unternehmen	25
2.1.2.2 Öffentlich-rechtliche Organisationen und Non-Profit-Organisationen	32
2.2 Charakterisierung und Einordnung in die Unternehmenskonzeption	35
2.2.1 Definition und Abgrenzung	35
2.2.2 PE als Philosophie und Maxime	41
2.2.3 PE im Kontext von Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung	44
2.2.4 Personalentwicklung versus Persönlichkeitsentwicklung	49
2.2.5 Vom Mitarbeiter zum Intrapreneur	56
2.2.6 Ziel- und Interessenskonflikte der PE	59
2.2.6.1 Die Zielvorstellungen der Unternehmensführung	61
2.2.6.2 Die Personal-/PE-Leitung als Mediator	63
2.2.6.3 Die Erwartungen der Mitarbeiter	63
2.2.7 Entstehung und Ermittlung des PE-Bedarfs	64

2.2.7.1	Endogene und exogene Einflussfaktoren.....	65
2.2.7.2	Methoden und Verfahren zur PE-Bedarfsermittlung.....	66
2.3	Organisations- und Personalentwicklung.....	70
2.3.1	Change Management als organisatorischer Wandel.....	73
2.3.2	Digitaler Transformationsprozess und Wissensmanagement.....	76
2.4	Die operativen Instrumente und Maßnahmen der PE.....	79
3	Das Konzept der triadischen Beziehungen in der Personalentwicklung.....	82
3.1	Der konzeptionell-theoretische Bezugsrahmen.....	84
3.2	Die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes.....	85
3.2.1	Einstellungen als prädispositive Gestaltungsfaktoren.....	86
3.2.1.1	Die Wertigkeit der Einstellungen für die PE.....	87
3.2.1.2	Auswirkungen und Konsequenzen.....	89
3.2.2	Akzeptanz als steuerndes Regulativ.....	90
3.2.2.1	Aufbau und Pflege einer Akzeptanzkultur.....	90
3.2.2.2	Einfluss und Bedeutung der Akzeptanz.....	91
3.2.3	Implementierung der PE im Unternehmen.....	92
3.2.3.1	Integration in den Planungs-, Informations- und Entscheidungs- prozess.....	93
3.2.3.2	Der empirische Stellenwert der Implementierung.....	94
3.3	Die gestaltenden Elemente des Triade-Konzeptes.....	95
3.3.1	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren.....	96
3.3.1.1	Die Relevanz der Arbeitszufriedenheit.....	98
3.3.1.1.1	Die Wertigkeit für Unternehmen und Mitarbeiter.....	100
3.3.1.1.2	Einfluss und Wechselbeziehungen.....	102
3.3.1.2	Die zentrale Bedeutung der Mitarbeitermotivation.....	102
3.3.1.2.1	Motivation als Instrument der Personalführung.....	105
3.3.1.2.2	Psychologischer Vertrag und innere Kündigung.....	108
3.3.1.3	Das Betriebsklima.....	110
3.3.1.4	Identifikation der Mitarbeiter.....	112
3.3.2	Unternehmensbezogene Einflussfaktoren.....	118
3.3.2.1	Die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	119
3.3.2.2	Organisations- und Lernkultur.....	125
3.3.2.3	Führungskultur und -leitlinien.....	127
4	Empirische Evaluation des Triade-Konzeptes.....	130
4.1	Zielsetzung dieser Studie.....	130
4.2	Konzeptionelle Rahmenbedingungen.....	130
4.2.1	Ermittlung der Grundgesamtheit und Bestimmung der Zielgruppen.....	130
4.2.2	Formulierung der adäquaten Hypothesen.....	131
4.2.3	Konzeption der Fragebögen.....	133

4.3	Durchführung der drei Teilstudien.....	135
4.3.1	Bildung der Stichprobe.....	135
4.3.2	Online-Befragung.....	135
4.3.3	Durchführung des Pretests.....	136
4.3.4	Die Hauptuntersuchung.....	137
5	Die Untersuchungsergebnisse der empirischen Erhebungen.....	138
5.1	Die demografisch-sozioökonomische Struktur der Probanden.....	138
5.1.1	Unternehmer/Geschäftsführer.....	138
5.1.2	Leiter Personal/Personalentwicklung.....	141
5.1.3	Mitarbeiter.....	144
5.1.4	Zusammenfassung der demografisch-sozioökonomischen Merkmale der Probanden.....	147
5.2	Empirische Evidenz der formulierten Hypothesen.....	149
5.2.1	Korrelationsanalytische Untersuchung der Befragungsergebnisse.....	150
5.2.1.1	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“.....	150
5.2.1.2	Zielgruppe „Leiter Personal/Personalentwicklung“.....	152
5.2.1.3	Zielgruppe „Mitarbeiter“.....	154
5.2.2	Diskussion der Untersuchungsergebnisse.....	156
5.2.2.1	Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse.....	157
5.2.2.1.1	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“.....	158
5.2.2.1.2	Zielgruppe „Leiter Personal/Personalentwicklung“.....	161
5.2.2.1.3	Zielgruppe „Mitarbeiter“.....	164
5.2.2.2	Zielgruppenübergreifende Diskussion der Ergebnisse.....	167
5.3	Faktorenanalytische Untersuchung der Befragungsergebnisse.....	169
5.3.1	Explorative Faktorenanalyse „Unternehmer/Geschäftsführer“.....	169
5.3.2	Explorative Faktorenanalyse „Leiter Personal/Personalentwicklung“.....	173
5.3.3	Explorative Faktorenanalyse „Mitarbeiter“.....	178
5.3.4	Inhaltliche Diskussion der faktoranalytischen Untersuchungsergebnisse.....	184
5.4	Empirische Evidenz des Konzeptes der triadischen Beziehungen.....	186
5.4.1.	Analyse der Interdependenzen zwischen den fundamentalen Elementen des Triade-Konzeptes.....	188
5.4.1.1	Untersuchung der Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“.....	188
5.4.1.1.1	Moderatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	188
5.4.1.1.2	Mediatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	189
5.4.1.1.3	Moderatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	190
5.4.1.1.4	Mediatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	190

5.4.1.1.5	Moderatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	191
5.4.1.1.6	Mediatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	191
5.4.1.2	Untersuchung der Zielgruppe „Leiter Personal/PE“	192
5.4.1.2.1	Moderatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	192
5.4.1.2.2	Mediatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	192
5.4.1.2.3	Moderatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	193
5.4.1.2.4	Mediatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	193
5.4.1.2.5	Moderatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	193
5.4.1.2.6	Mediatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	193
5.4.1.3	Untersuchung der Zielgruppe „Mitarbeiter“	194
5.4.1.3.1	Moderatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	194
5.4.1.3.2	Mediatoranalyse der Elemente <i>Akzeptanz</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Implementierung</i>	194
5.4.1.3.3	Moderatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	195
5.4.1.3.4	Mediatoranalyse der Elemente <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	195
5.4.1.3.5	Moderatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	195
5.4.1.3.6	Mediatoranalyse der Elemente <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	195
5.4.1.4	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	196
5.4.2	Untersuchung des Einflusses der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes.....	197
5.4.2.1	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“	198
5.4.2.1.1	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Einstellungen</i> zur PE.....	198
5.4.2.1.2	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Akzeptanz</i> der PE.....	198
5.4.2.1.3	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Implementierung</i> der PE.....	199
5.4.2.2	Zielgruppe „Leiter Personal/PE“	199
5.4.2.2.1	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Einstellungen</i> zur PE.....	199
5.4.2.2.2	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Akzeptanz</i> der PE.....	200

5.4.2.2.3	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Implementierung</i> der PE.....	201
5.4.2.3	Zielgruppe „Mitarbeiter“	201
5.4.2.3.1	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Einstellungen</i> zur PE.....	201
5.4.2.3.2	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Akzeptanz</i> der PE.....	202
5.5.2.3.3	Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. <i>Implementierung</i> der PE.....	202
5.4.2.4	Ergebniszusammenfassung der wichtigsten Prädiktoren für die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes.....	203
5.4.3	Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren.....	205
5.4.3.1	Untersuchung der Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“	205
5.4.3.2	Untersuchung der Zielgruppe „Leiter Personal/PE“	205
5.4.3.3	Untersuchung der Zielgruppe „Mitarbeiter“	206
5.4.3.4	Ergebniszusammenfassung der Interdependenzen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren.....	207
5.4.4	Analyse der probandenspezifischen Differenzierungen innerhalb des Triade-Konzeptes.....	207
5.4.4.1	Gruppenunterschiede bei den fundamentalen Elementen des Triade-Konzeptes.....	208
5.4.4.1.1	Einstellungen.....	208
5.4.4.1.2	Akzeptanz.....	209
5.4.4.1.3	Implementierung.....	209
5.4.4.2	Gruppenunterschiede bei den unternehmensbezogenen Ein- flussfaktoren des Triade-Konzeptes.....	210
5.4.4.2.1	Unternehmensvision.....	210
5.4.4.2.2	Unternehmenswerte.....	211
5.4.4.3	Gruppenunterschiede bei den mitarbeiterbezogenen Einfluss- faktoren des Triade-Konzeptes.....	211
5.4.4.3.1	Arbeitszufriedenheit.....	211
5.4.4.3.2	Mitarbeitermotivation.....	212
5.4.4.3.3	Betriebsklima.....	213
5.4.4.3.4	Identifikation.....	214
5.4.4.4	Zusammenfassung der Gruppenunterschiede.....	214
5.5	Kritische Reflexionen zur Online-Befragung.....	216
5.5.1	Methodische Restriktionen und Limitationen.....	216
5.5.2	Möglichkeiten und Grenzen empirischer Untersuchungen.....	216
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	220
6.1	Ergebnisse der forschungsleitenden Fragestellungen.....	220
6.2	Theoretische und empirische Implikationen auf das Triade-Konzept.....	226

6.3	Inhaltliche Neu-Positionierung der Personalentwicklung.....	227
6.4	Weiterer Forschungsbedarf.....	228
6.5	Prädiktoren der zukünftigen Personalentwicklung.....	229
Anhang.....		232
Anhang 1:	Industrieunternehmen und Branchenzugehörigkeit.....	233
Anhang 2:	Industrieunternehmen und Anzahl der Beschäftigten.....	235
Anhang 3:	Umsatz der Industrieunternehmen.....	237
Anhang 4:	Fragebogen Unternehmer/Geschäftsführer.....	239
Anhang 5:	Fragebogen Leiter Personal/Personalentwicklung.....	247
Anhang 6:	Fragebogen Mitarbeiter.....	255
Anhang 7:	Begleitschreiben der Universität Regensburg.....	263
Anhang 8:	Häufigkeitstabellen Zielgruppe Unternehmer/Geschäftsführer.....	265
Anhang 9:	Häufigkeitstabellen Zielgruppe Leiter Personal/Personalentwicklung.....	272
Anhang 10:	Häufigkeitstabellen Zielgruppe Mitarbeiter.....	279
Literaturverzeichnis.....		285

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsansätze, Theorien und Modelle für die Personalwirtschaft	17
Abbildung 2:	Phasenmodell der Aufgaben und Strategien personaler Förderung.....	24
Abbildung 3:	Strategische Ausrichtung der persönlichen Entwicklung.....	27
Abbildung 4:	Wertschöpfungsbeitrag von HR.....	31
Abbildung 5:	Einfluss der ökonomischen Entwicklungen auf die Unternehmen und die Personalpolitik.....	45
Abbildung 6:	Definitionen Handlungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen.....	52
Abbildung 7:	Systematisierung der Unternehmenskompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten.....	55
Abbildung 8:	Entstehung und Ermittlung des PE-Bedarfs.....	67
Abbildung 9:	Systemtheoretisches Modell einer PE-Maßnahme.....	69
Abbildung 10:	Klassifizierung der PE-Instrumente nach ihrem Einsatz am Arbeitsplatz/Job.....	80
Abbildung 11:	Das Konzept der triadischen Beziehungen und seine Einflussfaktoren.....	83
Abbildung 12:	Die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes.....	86
Abbildung 13:	Die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes	97
Abbildung 14:	Anforderungen an die Personalführung von heute und morgen.....	107
Abbildung 15:	Wichtigkeit der Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern.....	116
Abbildung 16:	Die unternehmensbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes.....	119
Abbildung 17:	Das Konzept der triadischen Beziehungen in der Personalentwicklung.	158
Abbildung 18:	Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 8_4 und 5_8 von H18 der Zielgruppe „Personalleiter“	163
Abbildung 19:	Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 8_8 und 4_5 von H14 der Zielgruppe „Personalleiter“	163
Abbildung 20:	Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 5_9 und 4_1 von H1 der Zielgruppe „Mitarbeiter“	165
Abbildung 21:	Theoretisches Modell des Moderatoreffektes.....	189
Abbildung 22:	Theoretisches Modell einer Mediatoranalyse.....	189
Abbildung 23:	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - <i>Akzeptanz - Einstellungen - Implementierung</i>	190
Abbildung 24:	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – <i>Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung</i>	191
Abbildung 25:	Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - <i>Implementierung - Einstellungen – Akzeptanz</i>	192
Abbildung 26:	Zielgruppe „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - <i>Akzeptanz - Einstellungen - Implementierung</i>	192
Abbildung 27:	Zielgruppe „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – <i>Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung</i>	193
Abbildung 28:	Zielgruppe „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - <i>Implementierung - Einstellungen – Akzeptanz</i>	194
Abbildung 29:	Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – <i>Akzeptanz - Einstellungen – Implementierung</i>	194

Abbildung 30: Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – <i>Einstellungen</i> - <i>Akzeptanz</i> – <i>Implementierung</i>	195
Abbildung 31: Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – <i>Implementierung</i> - <i>Einstellungen</i> – <i>Akzeptanz</i>	196
Abbildung 32: Darstellung der Residuenverteilung der abhängigen Variable „Akzeptanz“ und des Prädiktors „Identifikation“.....	200
Abbildung 33: Standardisierte Residuen für die abhängige Variable „Akzeptanz“.....	202
Abbildung 34: Standardisierte Residuen für die abhängige Variable „Implementierung“.....	203
Abbildung 35: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Einstellungen“.....	208
Abbildung 36: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Akzeptanz“.....	209
Abbildung 37: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Implementierung“.....	210
Abbildung 38: Gruppenunterschiede bei dem unternehmensbezogenen Faktor „Unternehmensvision“.....	210
Abbildung 39: Gruppenunterschiede bei dem unternehmensbezogenen Faktor „Unternehmenswerte“.....	211
Abbildung 40: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Arbeitszufriedenheit“.....	212
Abbildung 41: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Mitarbeitermotivation“.....	213
Abbildung 42: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Betriebsklima“.....	213
Abbildung 43: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Identifikation“.....	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Definition der Klein-Mittel-Unternehmen (KMU) nach EU-Richtlinien und IfM.....	25
Tabelle 2:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Altersklassen der Zielgruppe „Unternehmer“.....	138
Tabelle 3:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Position in dem jeweiligen Unternehmen.....	138
Tabelle 4:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf den Gesamt-Umsatz des Unternehmens, in dem die Zielgruppe „Unternehmer“ tätig war.....	139
Tabelle 5:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung bezogen auf die Mitarbeiteranzahl in den jeweiligen Unternehmen der Befragten.....	139
Tabelle 6:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit in der Zielgruppe „Unternehmer“.....	140
Tabelle 7:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die Schulausbildung der befragten Personalleiter.....	141
Tabelle 8:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Personalleiter nach Altersklassen..	141
Tabelle 9:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung hinsichtlich des Gesamtumsatzes der Unternehmen im Bereich der Zielgruppe „Personalleiter“.....	142
Tabelle 10:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen der Personalleiter.....	142
Tabelle 11:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit von Unternehmen der Zielgruppe „Personalleiter“.....	143
Tabelle 12:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die Schulausbildung der Mitarbeiter.....	144
Tabelle 13:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Altersklassen der Zielgruppe „Mitarbeiter“.....	144
Tabelle 14:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Befragten „Mitarbeiter“ in Bezug auf die berufliche Stellung im Unternehmen.....	145
Tabelle 15:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung des Gesamtumsatzes der Unternehmen, in denen die Mitarbeiter beschäftigt waren.....	145
Tabelle 16:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter in der Zielgruppe „Mitarbeiter“.....	146
Tabelle 17:	Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die befragten Mitarbeiter tätig waren.....	146
Tabelle 18:	Zuordnung der Hypothesen zu den Fragen_Statements zur empirischen Evaluation des Triade-Konzeptes und der Forschungsfragen.....	149
Tabelle 19:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung in den drei Zielgruppen.....	156
Tabelle 20:	Explorative Faktorenanalyse „Unternehmer“.....	173
Tabelle 21:	Explorative Faktorenanalyse „Leiter Personal/Personalentwicklung“.....	178
Tabelle 22:	Explorative Faktorenanalyse „Mitarbeiter“.....	183
Tabelle 23:	Inhaltliche Zuordnung der Items zu den Elementen/Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes.....	187
Tabelle 24:	Übersicht der Moderator- und Mediatoreffekte innerhalb der Fundamentalfaktoren, geordnet nach Probandengruppen.....	197
Tabelle 25:	Die wichtigsten, unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes.....	204

Tabelle 26: Parametrische Korrelationen der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Unternehmer/GF.....	205
Tabelle 27: Parametrische Korrelation der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Leiter Personal/PE.....	206
Tabelle 28: Parametrische Korrelation der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Mitarbeiter.....	206
Tabelle 29: Gruppenunterschiede innerhalb des Triade-Konzeptes.....	215

Abkürzungsverzeichnis

[–]; [...]	Auslassungen / Ergänzungen des Verfassers innerhalb von Zitaten
Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
AG	Aktiengesellschaft
A+O-Psychologen	Arbeits- und Organisationspsychologen
Aufl.	Auflage
AZ	Arbeitszufriedenheit
BASF	Badische Anilin- und Sodafabriken
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für berufliche Bildung
BL	Blended Learning
BMAS	Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern
BMW	Bayerische Motoren-Werke
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSR	Corporate Social Responsibility
CVTS4	Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2010
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammer
ebd.	ebenda
E-Learning	Electronic Learning
et al.	und andere / et altera
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GF	Geschäftsführer/-in
ggf.	gegebenenfalls
G+V	Gewinn und Verlust
Hervorheb. i. Orig.	Hervorhebung im Original
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber

hrsg. v.	herausgegeben von
http	Hypertext Transfer Protocol
ID	Identifikator
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations-/Kommunikations-Technologie
IT	Informationstechnologie oder Informationstechnik
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
IWD	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
JIT	Just-in-time (JIT)
Kap.	Kapitel
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lt.	laut
MA	Mitarbeiter
m. E.	meines Erachtens
MINT	Mathematik – Informatik – Naturwissenschaft – Technik
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NPM	New Public Management
Nr.	Nummer
n.s.	nicht signifikant
NSM	Neues Steuerungsmodell
OE	Organisationsentwicklung
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
pdf / PDF	Portable Document Format
PE	Personalentwicklung
r	Korrelationskoeffizient
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
RM	Retention Management
resp.	respektive
s.	siehe
S.	Seite(n)
s. a.	siehe auch
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SCT	Selbst Kategorisierungs Theorie (Self Categorization Theory)
SHRM	Strategisches Human-Resource-Management
SIT	Soziale Identitätstheorie (Social Identity Theory)
sog.	sogenannt

Sp.	Spalte(n)
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
URL	Uniform Ressource Locator
usw.	und so weiter
v.Chr.	vor Christus
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Verf.	Verfasser
Vgl./ vgl.	Vergleiche
vs.	versus (lateinisch): gegenüber, im Gegensatz zu
WZ	Wirtschaftszentrum
z. B.	zum Beispiel
z-Wert	Differenz eines Rohwertes vom Mittelwert

1 Einleitung

“Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird.
Aber soviel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es besser werden soll!”

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799), deutscher Naturwissenschaftler

Um zu verstehen und zu begreifen, welche Bedeutung und Tragweite die Personalentwicklung (PE) für Organisationen, Unternehmen und die Beschäftigten hat, muss man den Charakter, die Funktionsweise und die Aufgabenstellung in Beziehung setzen. Insbesondere wenn es darum geht, die Chancen und Möglichkeiten einer umfassenden und nachhaltigen PE zu erkennen, aber auch die Risiken einer falsch verstandenen Mitarbeiterentwicklung richtig einzuordnen. Heute und erst recht morgen ist bzw. wird es von entscheidender Wichtigkeit sein, inwieweit es gelingt, durch ein konzertiertes Zusammenwirken von Unternehmen und Mitarbeiter auf die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft die richtigen Antworten zu finden. Hierzu kann die PE einen substanziellen Beitrag leisten. Dies hat zur Folge, dass die PE auf Grund der exponentiell steigenden Erwartungen erheblich an Einfluss gewinnt und zunehmend als treibende Kraft der Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung wahrgenommen wird. “Die zunehmend schneller erfolgenden technologischen Entwicklungen und die damit einhergehenden Veränderungen der beruflichen Anforderungen führen dazu, dass Organisationen ohne eine systematische Personalentwicklung in der Regel nicht überlebensfähig sind.” (Holling/Liepmann, 2007, S. 379).

Im Hinblick auf die zukünftigen, disruptiven Veränderungen durch den digitalen Wandel und den dadurch verbundenen Transformationsprozess im Wirtschafts- und Berufsleben werden damit steigende Erwartungen und Vorstellungen an die PE assoziiert. Diese wiederum werden nur zu realisieren sein, wenn zwei wesentliche Grundvoraussetzungen geschaffen sind: (1) die PE muss in ihrer Gesamtheit als Instrument zur konstruktiven Weiterentwicklung von Unternehmen und Mitarbeiter verstanden werden und (2) die Diskrepanz zwischen dem Anspruch, PE als Instrument der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu institutionalisieren und der Wirklichkeit, PE lediglich als Mittel der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung zu interpretieren, darf nicht zu groß werden. Andernfalls besteht die Gefahr, wesentliche Wettbewerbsvorteile sträflich zu vernachlässigen, die Marktposition zu verlieren und die mittel- und langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes zu beeinträchtigen.

1.1 Personalentwicklung im Wandel

Die Welt ist im Aufbruch und im Umbruch. Diese Entwicklung ist bereits seit Jahrhunderten festzustellen. Aber in den letzten Jahrzehnten hat sie eine Dynamik entfaltet, die sich immer weiter verstärkt und ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten entwickelt hat. Politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen unterliegen permanenten Veränderungen und heute und erst recht morgen hat das viel zitierte Sprichwort seine Gültigkeit: “Nichts ist so beständig wie der Wandel” (Heraklit von Ephesus, etwa 540 - 480 v. Chr.).

Gleichgültig ob man es als natürliche EVOLUTION bezeichnen will, als FORTSCHRITT durch WANDEL oder ENTWICKLUNG durch INNOVATIONEN. Immer wieder sind es Veränderungen, die die Menschen in ihrem unmittelbaren Umfeld beeinflussen. Zugleich ist festzustellen, dass nahezu alle Bereiche von

diesen Auswirkungen betroffen sind und das Ausmaß und die Intensität an Geschwindigkeit zugenommen hat. Sei es durch die fortschreitende Technologisierung bzw. Digitalisierung, die Veränderung der Konsum- und Verbrauchergewohnheiten, die Globalisierung der Weltwirtschaft, die Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen, zunehmende Komplexität der Arbeitsbedingungen und -abläufe, die veränderte Halbwertszeit des Wissens, politische Instabilitäten, gesellschaftlicher Wertewandel und steigendes Umweltbewusstsein (vgl. Windhagen et al., 2013, S. 47 ff.).

Die Fähigkeiten, diese Veränderungen frühzeitig zu erkennen und in antizipativer Weise die richtigen, strategisch-orientierten Weichenstellungen vorzunehmen, sind die Basis und die wesentlichen Erfolgskriterien für die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter ¹ (vgl. Steinle et al., 2008, S. 52 ff.). In diesem permanenten Veränderungsprozess im Unternehmen ist es die vorrangigste Aufgabe der Personalentwicklung, durch zielorientierte, proaktive Maßnahmen die Grundlagen für einen kontinuierlichen Wandel zu schaffen.

1.1.1 Veränderungen der Märkte

Um den Stellenwert, die Relevanz und die Bedeutung der PE bei der Durchsetzung von Veränderungen in den Organisationen bzw. Unternehmen besonders hervorzuheben, wurde in der Literatur bereits schon frühzeitig auf die sich abzeichnenden Entwicklungen in den Volkswirtschaften, den Entwicklungstendenzen in der Gesellschaft und dem damit verbundenen Wertewandel explizit hingewiesen. Ausschlaggebend hierfür war nicht nur der Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt, den Änderungen in den Konsum- und Verbrauchergewohnheiten der Käufer, sondern auch die in Amerika entwickelte und sich in Deutschland rasch verbreitende Marketingtheorie. ² Die Grundlage für diese neue Geisteshaltung war – um es vereinfachend auszudrücken – die Überlegung, dass die Märkte nicht statischer Natur sind, sondern durch ihre permanente Dynamik der Marktteilnehmer im Zeitablauf ständigen Veränderungen unterliegen.

Inzwischen muss man konstatieren, dass das, was man damals vielleicht aus einer eher vagen Vermutung heraus postulierte, sich nicht nur bestätigt, sondern im Laufe der Jahrzehnte immer mehr verstärkt hat. Blickt man beispielweise auf die Veränderungen der letzten zehn Jahre zurück, so lässt sich feststellen, dass es im gesellschaftlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Umfeld nahezu keinen Bereich gibt, der von grundlegenden Neuordnungen und Umstrukturierungen ausgenommen ist.

Insbesondere im wirtschaftlichen Sektor sind die strukturellen Verschiebungen besonders drastisch hervorgetreten. Ehemals wichtige, d.h. wirtschaftlich starke Industriezweige (Bergbau, Stahlindustrie, Werften) wurden nahezu bedeutungslos. Neue, leistungsfähige Branchen (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie/IKT) sind entstanden. Durch die auslösenden Faktoren, wie z.B. der technologische Wandel, die Globalisierung der Märkte, neue Präferenzen im Verbraucherverhalten sowie dem

1 Aus Vereinfachungsgründen wird in der vorliegenden Arbeit die maskuline Bezeichnung gewählt, obwohl damit gleichermaßen auch die feminine Form zum Ausdruck gebracht werden soll.

2 Meffert et al. definiert Marketing wie folgt: „In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“ (2015, S. 12). Bidlingmaier wiederum betrachtet Marketing im konzeptionellen Zusammenhang: „Marketing ist eine Konzeption der Unternehmensführung, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.“ (1973, S. 15).

Einfluss der elektronischen Medien haben sich die **Absatzmärkte** der Unternehmen rapide verändert. Die strukturellen Reformen haben eine Dynamik entwickelt, der sie sich nicht entziehen können, wollen sie nicht in Gefahr laufen, auf Dauer den Anschluss zu verlieren. Die Internationalisierung des Wettbewerbs hat dazu geführt, dass neue, leistungsfähige Anbieter auf den Märkten sind. Um die Marktposition zu halten und eventuell weiter auszubauen, werden steigende Anforderungen an die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen und somit an die Qualifikation, das Potential und Leistungsvermögen der Mitarbeiter gestellt.

Neuen Anforderungen sehen sich die Unternehmen auch auf ihren **Beschaffungsmärkten** gegenüber. Die Veränderung des Einkaufsverhaltens, bedingt durch den Zwang kostengünstig einzukaufen, und die damit verbundene stärkere, internationale Orientierung stellt neue Maßstäbe an die Qualifikation der Mitarbeiter. Aber auch die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland und die damit verbundene Abordnung von Mitarbeitern (Expatriates) bringen neue Aufgaben und Herausforderungen mit sich.

Tiefgreifende Veränderungen auf dem **Arbeitsmarkt** erfordern für die Unternehmen ebenso eine grundlegende Neuordnung in ihrer Personalpolitik. Um auf den stattfindenden Wandel in der demografischen Entwicklung und der damit einhergehenden Alterung der erwerbstätigen Menschen vorbereitet zu sein, muss das Personalmanagement neue strategische Konzepte entwickeln. Diese Situation wird sich zukünftig noch weiter verschärfen mit der Folge, dass auf dem Arbeitsmarkt ein heftiger Wettstreit um die besten Arbeitskräfte erfolgen wird. Bereits in sehr vielen Branchen und Industriezweigen besteht ein ausgeprägter Facharbeitermangel (vgl. Erdmann/Seyda, 2012; Demary/Seyda, 2013), der für viele Unternehmen bereits heute und erst recht morgen ein ernsthaftes Problem darstellt. Ein weiteres Beispiel, wie sich z.Zt. die Situation auf dem Arbeitsmarkt darstellt, zeigt sich besonders deutlich bei der abschlagsfreien Rente mit 63 Jahren. Nach Ansicht von Arbeitsmarktexperten entziehe sie insbesondere den MINT-Bereichen (Mathematik – Informatik – Naturwissenschaft - Technik) dringend benötigte Fachkräfte (vgl. Astheimer, 2015; Böhne/Verworn, 2015, S. 24 f.). Der damit verbundene Verlust von jahrelanger Berufserfahrung, fundiertem Fachwissen und technischem Know-how wird schwerlich zu kompensieren sein (Bedürftig et al., 2011, S. 11 ff.).

1.1.2 Herausforderungen an die Unternehmen

Diese strukturellen Veränderungen auf den Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkten haben auch für die Unternehmen zur Folge, dass sie entsprechend der neuen Anforderungen der Märkte sich neu ausrichten bzw. positionieren müssen.

Für die **Unternehmensführung** bedeutet dies marktorientiert zu denken und zu handeln, Tendenzen, Trends und Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen, neue Konsum- und Verbrauchergewohnheiten aufzuspüren und in kundenspezifische Produktkonzepte zu transformieren. Gleichzeitig gilt es, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und durch eine ausgewogene Kosten- und Ergebnissituation die Zukunft des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze zu gewährleisten. Die damit verbundenen mehr oder weniger tiefgreifenden Veränderungen werden sich über alle Bereiche erstrecken. Vom Produktprogramm, dem Vertrieb, in der Produktion, der Organisationsstruktur, in den Systemen und Verfahrensabläufen bis hin zu den Informations- und Entscheidungsprozessen.

Diese neuen Marktgegebenheiten haben auch eine grundlegende Veränderung in der **Personal- und Sozialpolitik**, in der Personalführung und der Personalentwicklung (PE) zur Folge. Die Beziehung Arbeitgeber versus Arbeitnehmer hat sich gewandelt. Aus dem Arbeitnehmer wurde ein Mitarbeiter. Sein Leistungsvermögen, seine fachliche Qualifikation, sein Wissen aber auch seine berufliche Kompetenz werden verstärkt von der Unternehmensführung als entscheidender Faktor angesehen, um auf den Weltmärkten strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die bisherige Funktion der Abteilung Personal als Administrator personalwirtschaftlicher Aufgaben wird von der gestaltenden, strategischen Funktion im Sinne des Human Resource Management (HRM) abgelöst. Dieser Wandel wird bewirken, dass die Einstellung der Unternehmensführung zu dem Mitarbeiter auf eine völlig neue Basis gestellt wird. Nach dem Motto „Führen – Fördern – Fordern“ werden die Anforderungskriterien neu definiert. Mehr denn je wird der Mitarbeiter gefordert sein, seinen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Seine Arbeitskraft und sein Leistungspotential werden verstärkt im Mittelpunkt der Aktivitäten der Personalentwicklung stehen.

Aber auch neue Fragen und Herausforderungen im Bereich der **Unternehmens- und Sozialpolitik** stehen im Fokus des Interesses und bedürfen klaren und eindeutigen Antworten. Dazu gehört Corporate Governance³ ebenso wie Corporate Compliance⁴ und Corporate Social Responsibility (CSR)⁵, die Diversity⁶ im Unternehmen als auch Fragen des zunehmenden Burn-Out-Syndroms von Mitarbeitern, neuen Arbeitszeitmodellen, Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen. Die richtigen und überzeugenden Lösungen werden in direkter oder auch indirekter Form dazu beitragen, das Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen und seine Mitarbeiter in der weiteren Entwicklung zu begleiten und zu unterstützen.

3 „Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der "Kodex") stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex hat zum Ziel, das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.

Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“ (Quelle: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html>). Abruf am 24.03.2016.

4 Punkt 4.1.3 des DCG-Kodex lautet: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmens-internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). (vgl. homepage <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung>). Abruf am 24.03.2016.

5 Unter der Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: CSR bezeichnet die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Konkret geht es beispielsweise um faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterorientierte Personalpolitik, sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen, Schutz von Klima und Umwelt, ernst gemeintes Engagement vor Ort und Verantwortung auch in der Lieferkette. (vgl. homepage <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html>). Abruf am 24.03.2016. Vgl. ebenso BDA, 2015.

6 Als Diversity soll in den folgenden Ausführungen die Vielfalt im Unternehmen hinsichtlich Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung und sexueller Orientierung verstanden werden.

1.1.3 Verändertes Anforderungsprofil der PE

In dem Veränderungsprozess, der einerseits in den Märkten und andererseits im Unternehmen stattfindet, kommt der „Institution“ als auch der „Funktion“ Personalentwicklung eine ganz entscheidende Gestaltungsaufgabe zu. In Verbindung mit der Organisationsentwicklung (OE) liegt es in ihrer Verantwortung, diesen Wandel der Unternehmung in seiner Innen- und Außenbeziehung aktiv zu begleiten und zu unterstützen. Der Stellenwert, die Bedeutung und die Akzeptanz von PE/OE im Unternehmen wird daher in wesentlichen Dingen davon abhängig sein inwieweit es gelingt, durch neue strategische Konzepte, zukunftsorientierte Lösungsvorschläge und mitarbeiterorientierte Maßnahmen einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten und damit den Erwartungen gerecht zu werden (vgl. Heyse, 2006, S. 17 ff.).

Aus diesem veränderten Anforderungs- und Aufgabenprofil der PE ergibt sich zwangsläufig die Konsequenz einer konzeptionellen Neuordnung, in dem das Wesen, ihre Inhalte, ihr Rollenverständnis und ihre Bedeutung neu definiert und zielgerichtet an den Erfordernissen des Unternehmens ausgerichtet werden. Mit der vereinfachten Reduzierung der PE auf die Funktionen Aus-, Fort- und Weiterbildung wird man den gestiegenen und weiter steigenden Ansprüchen nicht entsprechen können.

Gleichzeitig ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Personalentwicklung in ihrem Charakter strategisch, d.h. auf mittel- und langfristige Perspektive orientiert ist. Dies ist damit zu erklären, dass einzelne operative Instrumente und Maßnahmen der PE sich in der Regel zwar innerhalb kürzester Zeit realisieren lassen (z.B. in Tagen oder Wochen), aber konkrete und damit messbare Ergebnisse möglicherweise erst nach einem längeren Zeitraum (Monate oder Jahre) erkennbar sind. Ebenso ist aber festzustellen, dass höhere Effektivität und Effizienz, aber auch konkrete Erfolge die Kriterien sein werden, an denen sich die Personalentwicklung verstärkt orientieren muss. Dies bedeutet, dass die PE hinsichtlich der Qualifikation und des Leistungsvermögens der Mitarbeiter höhere Anforderungen stellen wird und gezwungen ist, geplante Maßnahmen und Aktivitäten schneller und effektiver umzusetzen.

Diesen neuen Herausforderungen wird die Personalentwicklung jedoch nur gerecht werden können, wenn in Verbindung mit den neuen, umfangreicheren Gestaltungsaufgaben auch gleichzeitig erweiterte Gestaltungsspielräume und Handlungskompetenzen verbunden sind. Dies setzt jedoch voraus, dass die Geschäftsführung und die Personalleitung in ihrer Wahrnehmung der PE die Zeichen der Zeit erkennen und die entsprechenden Weichenstellungen vornehmen.

1.2 Konzeptionelle Ausrichtung dieser Arbeit

1.2.1 Aufgabenstellung

Die primäre Aufgabe dieser Dissertation ist es aufzuzeigen, dass Personalentwicklung substantiell wesentlich mehr beinhaltet als nur Aus-, Fort- und Weiterbildung, die im eigentlichen Sinne nur als Instrumente bzw. Maßnahmen der PE anzusehen sind. Insbesondere soll diese Arbeit dazu beitragen, die bisherige, isolierte Betrachtungsweise aufzulösen und durch die Beschreibung der fundamentalen Zusammenhänge, Verflechtungen und Interdependenzen, die innerhalb der Personalentwicklung bestehen, einen Beitrag zu einer neuen Perspektive und Interpretation der PE zu leisten.

Die Aufgabenschwerpunkte dieser Arbeit liegen einerseits im theoretischen Teil, in dem es darum geht, eine in sich konsistente Begründung für das Wesen, die Bestandteile, die Wirkungsweise und die Ab-

grenzung gegenüber anderen Disziplinen zu geben. Andererseits sind im empirischen Teil die Bestimmungsfaktoren zu beschreiben und zu erklären, weshalb die PE in den Unternehmen einen relativ hohen Stellenwert einnimmt oder aber auch nur eine untergeordnete Bedeutung im unternehmerischen Entscheidungsprozess hat. Aber auch welchen Einfluss haben die damit involvierten Personen, nämlich Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter und wie sind ihre Einstellungen zur Personalentwicklung geprägt, die letztendlich die Akzeptanz und die Implementierung und damit die Effizienz der PE wesentlich beeinflussen.

Daraus resultieren fünf Forschungsfragen, die in dieser Arbeit auf ihre Bedeutung und Tragweite für die weitere Entwicklung der PE empirisch untersucht und in ihren strukturellen Zusammenhängen analysiert werden sollen:

1. Welche generellen *Einstellungen* bestehen gegenüber der Personalentwicklung; bestehen psychologische Dispositionen, die den gegenwärtigen Zustand der PE im Unternehmen erklären?
2. Was sind die Gründe, die Erklärungen, die Motive und die Bestimmungsfaktoren für die derzeitige, unterschiedliche *Akzeptanz* der Personalentwicklung in den Unternehmen?
3. Wie ist bis dato der Stand der *Implementierung* der PE und welchen Stellenwert hat die PE im Unternehmen?
4. Welche *Interdependenzen bestehen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung* und wie sind ihre Auswirkungen auf die Personalentwicklung im Unternehmen?
5. Was ist im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen der Märkte und die damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen zu tun, um die Position der PE zu stärken und zu festigen, damit sie auf Dauer den weiter steigenden Anforderungen gerecht werden kann?

Bei der Beantwortung dieser fünf Fragenkomplexe ist insbesondere zu berücksichtigen, dass alle Beteiligten des Personalentwicklungsprozesses im Unternehmen, d.h. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter, in ihrer Einstellung und Akzeptanz untersucht und in der sich anschließenden Auswertung des quantitativen und qualitativen Datenmaterials die interaktiven Beziehungen transparent gemacht werden.

1.2.2 Zielsetzung

Aus der Aufgabenstellung dieser Arbeit wurde bereits der bedeutende Einfluss von Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung auf die Wirkungsweise und das Leistungsvermögen der PE deutlich. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass diese drei Gestaltungselemente nicht isoliert zu sehen sind, sondern in einem wechselseitigen Zusammenhang betrachtet werden müssen und diese sich wiederum im Einflussbereich der Handlungsbeteiligten, nämlich Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter, befinden. Diese Akteure bestimmen durch ihre Einstellungen und Akzeptanz zur PE in erster Linie ihre Handlungs- und Funktionsfähigkeit. Durch ihre Stellung und Einfluss im Unternehmen sind sie in der Lage, die Implementierung der PE entscheidend zu beeinflussen. Um jedoch eine positive Sichtweise bezüglich der PE zu erhalten, sind, wie in den folgenden Ausführungen noch dezidiert zu untersuchen ist, sowohl auf Unternehmensseite wie auch auf Seiten der Mitarbeiter inhaltliche Weichenstellungen erforderlich, ohne die eine erfolgreiche Personalentwicklung im Unternehmen nicht möglich ist.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es daher, einen neuen, empirisch ausgerichteten Forschungsansatz zu entwickeln, der aufzeigt, welche wesentlichen Gestaltungselemente zusammen wirken müssen, um sowohl das notwendige Maß an Einstellungs- und Akzeptanzniveau zu erzeugen und welche Prozesse einzuleiten sind, um die PE global im Unternehmen und individuell bei den handelnden Institutionen erfolgreich implementieren zu können. Das Ergebnis dieses Forschungsansatzes ist das Konzept der triadischen Beziehungen das verdeutlicht, welche Handlungsparameter von essentieller Wichtigkeit sind, um insgesamt die PE zu einem Instrumentarium zu machen, das den Interessen von Unternehmensführung und Mitarbeiter gleichermaßen gerecht wird.

1.2.3 Aufbau

Innerhalb von **Kapitel 1** wird als besonderer Schwerpunkt die konzeptionelle Ausrichtung dieser Arbeit beschrieben und die inhaltliche Abgrenzung dieser Dissertation vorgenommen. Dies ist insbesondere deshalb erforderlich, um die thematische Positionierung zwischen Theorie und Praxis aufzuzeigen und die interdisziplinären, intradisziplinären sowie institutionellen Zusammenhänge zu verdeutlichen.

In **Kapitel 2** wird der gegenwärtige Stand der PE in der wissenschaftlichen Forschung und in den Organisationen dargestellt. Dies ist insoweit angebracht, um die teilweise höchst unterschiedlichen Sichtweisen und Interpretationen der PE im interdisziplinären Diskurs zwischen der Psychologie und der Personalwirtschaftslehre deutlich zu machen. Als besonders wichtig wird erachtet, unter Abschnitt 2.1.2 die empirischen Befunde in den privatwirtschaftlichen Unternehmen bzw. öffentlich-rechtlichen Organisationen zu erläutern und darzulegen, welche elementaren Rahmenbedingungen geschaffen sein müssen, um eine leistungsfähige und den Erwartungen entsprechende PE in die Unternehmensorganisation integrieren zu können.

Unter Abschnitt 2.2 wird die PE als Philosophie und Instrument der Unternehmensführung charakterisiert und das Spannungsverhältnis zwischen Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung aufgezeigt. Die Zielbeziehungen zwischen Unternehmer, Leiter Personal/PE und Mitarbeiter, als auch die Erwartungen und Vorstellungen der an der PE beteiligten Akteure sowie die Entstehung und Ermittlung des PE-Bedarfs werden in den Abschnitten 2.2.6 und 2.2.7 beschrieben. Personalentwicklung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung und damit letztendlich mit der Unternehmensentwicklung. Im Abschnitt 2.3 wird erläutert, welche Bedeutung und Einfluss das Change Management, der digitale Transformationsprozess und ein neues Verständnis von Wissensmanagement auf die Veränderungskultur als grundlegende Voraussetzung für eine ganzheitliche und erfolgreiche PE haben. Bedingt durch die Vielzahl der operativen Instrumente und Maßnahmen, die innerhalb der Personal-/Organisationsentwicklung zur Verfügung stehen, werden unter Abschnitt 2.4 nur die wichtigsten Maßnahmen kurz dargestellt.

Der Schwerpunkt dieser Dissertation bildet zweifelsohne das von der Autorin entwickelte „Konzept der triadischen Beziehungen“, das im **Kapitel 3** besonders ausführlich behandelt wird. Diese detaillierte Darstellung ist erforderlich, um die wesentlichsten Elemente in ihrer Bedeutung und ihren Auswirkungen auf die PE darzustellen, den Gesamtzusammenhang innerhalb des Konzeptes zu beschreiben und die interaktiven Beziehungen der einzelnen Gestaltungsfaktoren aufzuzeigen. Beginnend mit der Erklärung des theoretischen Konstrukts und seiner Interdependenzen (Abschnitt 3.1.) werden im Anschluss unter

Abschnitt 3.2 die drei Hauptbestandteile des Konzeptes der triadischen Beziehungen - Einstellungen - Akzeptanz - Implementierung - vorgestellt und ihre horizontalen und vertikalen Verflechtungen im Einzelnen erläutert. Auf der zweiten Ebene des Konzeptes (Abschnitt 3.3) werden die gestaltenden Elemente des Konzeptes eingehend dargestellt. In den Ausführungen wird es darum gehen, die mitarbeiter- bzw. unternehmensbezogenen Einflussfaktoren auf ihre Bedeutung in Bezug auf die erste Ebene zu untersuchen, aber auch die Korrelationen innerhalb der zweiten Ebene zu verdeutlichen.

Die Gültigkeit des triadischen Konzeptes der PE wird wesentlich dadurch bestimmt, inwieweit es möglich ist, durch empirische Befunde die Evidenz und die Validität des theoretischen Konstruktes nachzuweisen. Dies wird jedoch nur gelingen, wenn die Bestimmung der Zielgruppen, die Ermittlung der Grundgesamtheit resp. der repräsentativen Stichprobe und die methodische Durchführung dieser empirischen Studie diesen hohen Anforderungen gerecht wird. Diese Thematik wird Gegenstand der Ausführungen unter **Kapitel 4** sein.

Die Ergebnisse der Hauptuntersuchung sind im **Kapitel 5** zusammengefasst. Die Hypothesen werden nach der jeweiligen Zielgruppe geordnet dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz und Validität in Bezug auf das Konzept der triadischen Beziehungen analysiert (Abschnitt 5.2). Durch die direkte Gegenüberstellung von formulierter Hypothese und korrelativem Zusammenhang und der Diskussion der Untersuchungsergebnisse wird verdeutlicht, wo die Prioritäten bei den Mitarbeitern, Leitung Personal/PE und der Unternehmensführung liegen.

Im Rahmen der faktoranalytischen Untersuchung bzw. den durchgeführten Moderator- bzw. Mediatoranalysen werden zielgruppenbezogen die Interdependenzen zwischen den fundamentalen Elementen erklärt (Abschnitt 5.3 bzw. 5.4.1). Durch umfangreiche Untersuchungen der korrespondierenden Beziehungen zwischen den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren und den fundamentalen Elementen werden probandenspezifisch die wichtigsten Prädiktoren des Triade-Konzeptes herausgearbeitet (Abschnitt 5.4.2). Regressionsanalytische Ergebnisse sollen schließlich die Wechselbeziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren dokumentieren (Abschnitt 5.4.3). Im Rahmen einer ANOVA-Untersuchung werden die Zusammenhänge nochmals verdeutlicht und die empirische Evidenz des Triade-Konzeptes überprüft (siehe Abschnitt 5.4.4).

In **Kapitel 6** wird darzustellen sein, (1) inwieweit es gelungen ist, das Konzept der triadischen Beziehungen durch die empirischen Daten in Bezug auf Reliabilität und Validität zu bestätigen, (2) welche theoretische und empirische Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen resultieren, aber auch (3) welche Konsequenzen für die Neugestaltung der Personalentwicklung erforderlich sind, um den unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Interessen der einzelnen Akteure gerecht werden zu können. Die bisherigen, theoretisch-empirisch orientierten Forschungsergebnisse sind ungenügend bzw. entsprechen nur in begrenztem Umfang den Erfordernissen der Praxis. Die gegenwärtige und zukünftige Akzeptanz der PE wird aber wesentlich davon beeinflusst, inwieweit seitens der Forschung die richtungsweisenden Impulse vermittelt werden, um die PE methodisch und inhaltlich weiter zu entwickeln.

Neben der Zusammenfassung der bisherigen Ausführungen und Ergebnisse der empirischen Studie wird dem Ausblick auf den zukünftigen Stellenwert und die weitere Entwicklung der PE vor dem Hintergrund der „Wirtschaft und Industrie 4.0“ eine besondere Bedeutung zukommen. Insbesondere ist detailliert zu

begründen, mit welchen wahrscheinlichen Szenarien zu rechnen sein wird und welche Weichenstellungen bereits heute vorzunehmen sind, um die zukünftigen Anforderungen, die durch die Digitalisierung der Wirtschaft entstehen, bewältigen zu können.

1.2.4 Inhaltliche Abgrenzung

Es erscheint in Bezug auf diese Arbeit wesentlich darzulegen, wo die thematischen Schwerpunkte dieser Dissertation liegen und welche Forschungslücken damit geschlossen werden sollen. Aber auch warum es wichtig ist, den interdisziplinären Zusammenhang herzustellen und weshalb die PE immer eine Gratwanderung zwischen Theorie und Praxis darstellt.

1.2.4.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Beim Studium der Literatur zum Thema Personalentwicklung ist immer wieder festzustellen, dass nicht nur der Umfang an nationalen und internationalen Publikationen nahezu unüberschaubar ist, sondern auch die PE-Instrumente und -Maßnahmen von vielen wissenschaftlichen Disziplinen bearbeitet, analysiert und aus vielfältiger Perspektive empirisch untersucht wurden. Dabei fällt auf, und dies ist auch der entscheidende Anlass für diese Forschungsarbeit, dass folgende, entscheidende Zusammenhänge über die Funktion der PE vollkommen außer Acht gelassen wurden:

- In ausführlicher Form werden die umfangreichen PE-Instrumente und -Maßnahmen beschrieben. Aber es wird nicht berücksichtigt, welche psychologischen Prädispositionen beim Mitarbeiter gegeben sein müssen, um sich aktiv an der Gestaltung der Unternehmens- und Personalentwicklung zu beteiligen und seine Fähigkeiten im Sinne des Unternehmens weiter zu entwickeln. Diese Bereitschaft des Mitarbeiters, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, wird entscheidend davon beeinflusst, inwieweit die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erfüllt sind.

Denn die Grundlagen jeder erfolgreichen Personalentwicklung im Unternehmen bilden die erforderlichen Rahmenbedingungen, ohne die alle Anstrengungen erfolglos bleiben. Wenn beispielsweise zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter keine Übereinstimmung der gemeinsamen Interessen besteht und das Betriebsklima statt konstruktiver Zusammenarbeit durch destruktives Denken und Handeln bestimmt ist, dann ist keine Basis für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Weiterentwicklung im beiderseitigen Sinne vorhanden. Wenn darüber hinaus keine Wertschätzung für die geleistete Arbeit erfolgt und das Arbeitsklima unter den Kollegen durch ein Gegeneinander und nicht durch ein Miteinander gekennzeichnet ist, dann kann letztlich auch guter Wille und ein üppiges Budget nicht viel bewegen.

- In der Literatur wurde zahlreich, intensiv und mit viel wissenschaftlichem Engagement über Arbeitszufriedenheit, Motivation, Einstellung und Akzeptanz, Unternehmenskultur, Führungskultur, Personalführung und Betriebsklima geschrieben und ihre Bedeutung und Wertigkeit für das Unternehmen und den Mitarbeiter betont. In der PE-Literatur wird aber explizit kein innerer Zusammenhang mit diesen Gestaltungselementen hergestellt.

Dies ist umso erstaunlicher, zumal ist es doch offensichtlich ist, dass sehr wohl zwischen PE-Instrumenten und -Maßnahmen und den genannten Elementen stark ausgeprägte Interde-

pendenzen bestehen, die wiederum durch ihre Abstrahleffekte positive bzw. negative Auswirkungen auf die Effizienz der PE haben.

- Ebenso einflussreich wie bedeutsam ist der Stellenwert des in der Psychologie sehr gut beschriebenen Faktors „Psychologischer Vertrag“⁷. Sollte beispielsweise als Ergebnis von „Fehlentwicklungen im Unternehmen“ die Situation eingetreten sein, dass die Mitarbeiter bereits die „Innere Kündigung“ ausgesprochen haben, so werden selbst die besten Entwicklungsmaßnahmen erfolglos bleiben. Dieser Aspekt wird daher in den weiteren Ausführungen zu berücksichtigen sein.

In dem Konzept der triadischen Beziehungen wird daher dezidiert zu erklären sein, welche Interdependenzen und innere Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gestaltungselementen bestehen, welche essentiellen Grundlagen vorhanden sein müssen und welche Maßnahmen zur Verfügung stehen. Einerseits um die PE für die Unternehmensführung zu einem geschätzten und anerkannten Instrument der Personalführung zu machen und andererseits für die Mitarbeiter die ideellen und materiellen Anreize zu schaffen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und ihre vorhandenen Fähigkeiten und Möglichkeiten einzubringen.

1.2.4.2 Die PE zwischen Theorie und Praxis

Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft hat nach Kosiol zwei Wissenschaftsziele:

„Die Betriebswirtschaftslehre verfolgt ein theoretisches Wissenschaftsziel, indem sie unabhängig von konkreten Zwecken wahre Aussagesysteme von möglichst hohem Informationsgehalt zu bilden versucht. Es ist aber auch ein pragmatisches Wissenschaftsziel vorhanden, wenn sie teleologisch-instrumentale (auch praxeologisch genannte) Aussagesysteme zur Erreichung vorgegebener Ziele aufstellt.“ (1966, S. 241).

In der Unterscheidung nach theoretischem und pragmatischem Wissenschaftsziel differenziert Jung:

„Beide Teile unterscheiden sich in ihrem Erkenntnisziel. Die theoretische Betriebswirtschaftslehre dient ausschließlich der Wissenserlangung, unabhängig vom Grad der praktischen Anwendbarkeit, während die angewandte Betriebswirtschaftslehre immer eine praxisorientierte Forschung betreibt und ihre Aufgabe in der Beschreibung und Beurteilung von empirisch vorgefundenen Entscheidungsprozessen sowie in der Entwicklung neuer Entscheidungsgrundlagen sieht.“ (2010, S. 22).

Dies bedeutet für die Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen, für die Personalwirtschaftslehre im Besonderen und damit letztendlich ebenso für die Personalentwicklung, dass sie in ihrer theoretischen Orientierung nach Heinen sich erst dann in einem widerspruchsfreien Raum befinden, wenn eine Verbindung zum tatsächlichen Geschehen besteht. Analog zu Kosiol und Jung unterscheidet Heinen in zwei Arten von Theoriebereichen:

„Von einer *Realtheorie* spricht man, wenn ein Aussagesystem in allgemeiner Weise über die Wirklichkeit zu unterrichten vermag. Die in ihr enthaltenen Annahmen suchen wirkliche Zusammenhänge allgemein zu beschreiben (was ist, was geschieht?) oder zu erklären (warum ist, warum geschieht etwas?). Um den Anspruch auf theoretische Geltung erheben zu können, müssen sich realwissenschaftliche Annahmen in der Erfahrungswelt bewähren. (...).

Eine *Idealtheorie* erhebt nur den Anspruch auf logische Gültigkeit ihrer Aussagen, nicht dagegen auf Unterrichtung über das wirkliche Geschehen. In ihr wird ein gedachter Untersuchungsbereich durch vereinfachende Voraussetzungen abgegrenzt und dann unter verschiedenen Gesichtspunkten möglichst vollständig logisch durchleuchtet. Idealtheoretische Aussagesysteme eröffnen häufig einen Zugang zum Verständnis wirklicher Probleme und ermöglichen vielfach das Auffinden realtheoretischer Annahmen.“ (1974, S. 14).

⁷ Eine ausführliche Darstellung des Psychologischen Vertrages, sein Wesen, seine Inhalte und seine Auswirkungen erfolgt unter Punkt 3.3.1.2.2

In den bisherigen Ausführungen wurde darauf hingewiesen, dass bereits eine Vielzahl an nationalen und internationalen Publikationen vorhanden ist, die es erschweren, einerseits die theoretischen Entwicklungstendenzen, die auf dem Gebiet der Personalentwicklung festzustellen sind, zu verfolgen und auf ihre Relevanz hin zu überprüfen. Andererseits darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der erkenntnistheoretische Gegenstand der PE ständigen Einflüssen aus der Praxis unterliegt. Diese Herausforderungen muss die PE annehmen, will sie nicht an Bedeutung und Glaubwürdigkeit verlieren. Denn gerade in der Industrie, in der eine Tendenz besteht, permanent renditeschwache Bereiche zu überprüfen und Maßnahmen, die zur Wertschöpfung des Unternehmens keinen Beitrag leisten extern auszugliedern, wird die Personalentwicklung aus der Perspektive von Aufwand und Nutzen besonders kritisch gesehen. Insofern ist auch die inhaltliche Gestaltung dieser Arbeit in diesem Zusammenhang zu sehen und daher an dieser empirisch-gewandten Denkrichtung orientiert.

Zweifelsohne ist die PE eine Disziplin, die sich ständig hinsichtlich ihrer Relevanz und Alltagstauglichkeit in der Empirie bewähren muss. Vor dem Hintergrund kontinuierlicher Veränderungen ist es deshalb ihre Aufgabe, neue Konzepte und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln ohne jedoch sich selbst in Frage zu stellen. Dies bedeutet, es sind theoretische Modelle zu generieren und sie in Bezug auf ihre Praktikabilität selbstkritisch zu überprüfen. In diesem Sinne ist es gerade auf dem Gebiet der PE von besonderer Bedeutung, dass Theorie und Praxis eine Symbiose eingehen, die für beide Seiten als ein konstruktives, partnerschaftliches Verhältnis beschrieben werden kann.

1.2.4.3 Interdisziplinärer Zusammenhang

Die Faszination der Personalentwicklung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie in ihrer Struktur, ihren Zusammenhängen mit anderen Disziplinen, ihren Verzweigungen und Verästelungen so spannend und gleichzeitig aufregend ist. Dies führte dazu, dass insbesondere in den psychologischen Disziplinen auf den Gebieten von Arbeitszufriedenheit, Motivation, Einstellung, Akzeptanz, Unternehmenskultur und Personalführung sehr umfangreiche, wissenschaftliche Forschung betrieben wurde bzw. wird. Es würde zweifelsfrei den Umfang dieser Dissertation eindeutig überschreiten und wäre darüber hinaus nicht zielführend, wenn nicht nur die einzelnen Theorien in Bezug auf ihre Relevanz diskutiert, sondern die Fülle an empirischen Analysen und Metaanalysen auch nur andeutungsweise erwähnt werden würden. Weiterhin würde auch nur eine, sich auf das Wesentliche beschränkende Darstellung nur zur Verwirrung denn zur Transparenz und Verständnis beitragen. Im Sinne von Klarheit in der Darstellung und Prägnanz in den Ausführungen erscheint es aber geboten, den Schwerpunkt in dieser Arbeit auf die Erklärung des angewandten Forschungsansatzes zu legen und den zugrundeliegenden Bezugsrahmen aufzuzeigen. In Bezug auf die Redundanz wissenschaftlicher Arbeiten stellen Kieser/Walgenbach (2010, S. 68) fest:

„In dieser Komplexitätsreduktion liegt die eigentliche Bedeutung wissenschaftlicher Analysen. Es geht nicht darum, die Realität in ihrer gesamten Vielfalt und Komplexität wiederzugeben, sondern das für die jeweils verfolgte Fragestellung Wesentliche soll in systematischer Weise herausgestellt werden.“

Primär werden daher in dieser Arbeit die Theorien in ihren Grundzügen vorgestellt, die nach Ansicht der Autorin geeignet sind, zur Erklärung des Konzeptes der triadischen Beziehungen einen essentiellen Beitrag zu leisten.

1.2.4.4 Institutionelle Abgrenzung

In der psychologischen Literatur zum Thema Personalentwicklung ist immer wieder festzustellen, dass die PE im institutionellen Rahmen von Organisationen gesehen wird, ohne klar und eindeutig zu konkretisieren, was darunter zu verstehen ist. Bei der Analyse des Begriffes fällt jedoch auf, dass in der Wissenschaft, gleichgültig, ob Wirtschaftswissenschaften, Psychologie oder Politikwissenschaften, zumindest dahingehend Übereinstimmung besteht, die Organisation in drei wesentliche Bereiche zu untergliedern, nämlich die instrumentelle, die funktionelle und die institutionelle Ausprägung (vgl. Nerdinger, 2014, S. 44 ff.). Während der instrumentelle Ansatz sich mit der Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Strukturierung von Arbeitsabläufen befasst und im Wesentlichen in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Bestmann, 2009, S. 3 ff.) zur Anwendung kommt, bezieht sich der funktionelle Ansatz auf die Koordination und Verteilung der Tätigkeiten auf die einzelnen Bereiche. Der institutionelle Ansatz leitet sich ursprünglich aus der angloamerikanischen Literatur ab und hat die Organisation als sozialen Gegenstand im Mittelpunkt der Überlegungen. Weitere Erklärungsversuche bietet die Organisationstheorie (vgl. ebenda, S. 3 ff.), die in klassische, humanorientierte, systemorientierte, institutionenökonomische und wettbewerbsstrategische Ansätze unterscheidet (vgl. Reichwald/Möslein, 1999, S. 31). Eine Konkretisierung des Begriffes Organisation wird von Kosiol vorgenommen. Danach ist

„die Erscheinung der Organisation (...) in der Realität nicht auf die Unternehmungen beschränkt. Sie findet sich auch in den als Haushaltungen bezeichneten Wirtschaftseinheiten. Darüber hinaus zeigen alle sozialen Verbindungen und Wirtschaftszusammenhänge – wie etwa Verbände, Konzerne, Kongresse, Massenversammlungen, Nachrichtensysteme, Militär, Kirchen, Volkswirtschaften und auch die Weltwirtschaft – den Tatbestand der Organisation.“ (1966, S. 52 ff.).

Aus dieser formalen Zuordnung kann gefolgert werden, dass als Bezugsobjekte für die folgenden Ausführungen die obige Beschreibung zu umfassend wäre und die genannten Verbindungen nur bedingt für die folgenden Ausführungen in Betracht kommen würden. Denn zweifellos sind Vereinigungen, die privatrechtlichen Charakter haben und damit den Gesetzmäßigkeiten der Märkte unterliegen, ständigen Veränderungen ausgesetzt. Die Dynamik der Märkte führt nicht nur zu neuen Konsumgewohnheiten und Verbraucherverhalten, sondern auch neue Trends und Marktentwicklungen entstehen, die Internationalisierung des Wettbewerbs erfordert von allen Beteiligten eine ständige Neuausrichtung an die veränderten Marktsituationen. Diesen strukturellen Merkmalsausprägungen und spezifischen Besonderheiten der Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte müssen sich die Unternehmen stellen. Nach Kosiol (vgl. ebenda, S. 17) zeichnen sich Unternehmen dadurch aus, dass sie fremden Bedarf decken, wirtschaftlich selbstständig und dem wirtschaftlichen Risiko ausgesetzt sind. Gutenberg (vgl. 1958, S. 189 ff.) charakterisiert Unternehmen durch drei systembezogene Tatbestände, nämlich erwerbswirtschaftliches Prinzip, Autonomie und Alleinbestimmung.

Somit sind die Kriterien aufgezeigt, die die Situation und den gegenwärtigen Stand der PE in den öffentlich-rechtlichen Unternehmen, den Non-Profit-Organisationen und den privatwirtschaftlich-geprägten Unternehmen besonders beeinflussen (siehe hierzu Abschnitt 2.1.2). Deshalb ist es naheliegend, in den nachfolgenden Ausführungen den Fokus auf die Unternehmen zu legen. Nicht nur weil sie als wirtschaftlich dominierender Faktor die Personalentwicklung in ihrer inhaltlichen Ausprägung maßgeblich

beeinflusst haben und auch zukünftig gestalten werden, sondern auch weil die Unternehmen immer mehr politischen und gesellschaftlichen Zwängen unterliegen, die sie in ihrer unternehmerischen Ausrichtung berücksichtigen müssen.

In der Betriebswirtschaftslehre wird zwar differenziert nach Haushalte, Betriebe, Unternehmen und Unternehmung. Es würde aber über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, auf diese Feinheiten und Besonderheiten einzugehen. Deshalb sollen als Bezugsobjekt in den folgenden Ausführungen die privatwirtschaftlichen Unternehmen im Vordergrund stehen. Wenn nun in den folgenden Ausführungen die Unternehmen im Fokus stehen, so können durchaus die abgeleiteten Erkenntnisse und Betrachtungsweisen ebenso auf öffentlich-rechtliche Unternehmen, Institutionen und Körperschaften übertragen werden.

2 Die Konzeption der Personalentwicklung

Sowohl in der Theorie und Empirie finden die Begriffe „Konzeption“ und „Konzept“ häufig dann Anwendung, wenn es um die Erklärung oder Beschreibung neuer Denkansätze, Modelle und theoretischer/empirischer Lösungsmöglichkeiten geht. In der unternehmerischen Praxis werden beide Begriffe sowohl als auch verwendet, wobei die Konzeption in ihrer Bedeutung und Inhalt als umfassender und globaler interpretiert wird, während das Konzept aus der Konzeption abgeleitet wird und projekt-spezifisch bedingt detaillierter in seinen Ausführungen ist. In der Betriebswirtschaftslehre wird mit der Konzeption der Unternehmensführung die Gesamtheit der normativen, strategischen und operativen Unternehmensentscheidungen, d.h. die Formulierung, Festlegung und Durchsetzung der mittel- und langfristigen Unternehmensziele, die Auswahl der erforderlichen Strategien, die Bestimmung der mittel- und langfristigen Maßnahmenplanung, die Durchsetzung und die Kontrolle der Zielerreichung subsumiert. In der Arbeits- und Organisationspsychologie, Sozial- und Wirtschaftspsychologie dienen diese beiden Begriffe häufig dazu, interaktive Zusammenhänge zu beschreiben, logische Strukturen, Verbindungen und Abhängigkeiten aufzuzeigen und modellhaft zu erklären.

Als theorie-orientierte, empirisch-angewandte Wissenschaft ist die PE auf Grund ihrer konzeptionellen Ausprägung, ihrem strategischen Charakter, ihrer engen Verflechtung mit den einzelnen Bereichen und den interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten integraler Bestandteil der Unternehmenskonzeption. Die Ausführungen im Kapitel 2 werden sich daher darauf konzentrieren, den gegenwärtigen Stand der PE in der Theorie und Praxis darzustellen und sie als wichtiges Instrument der Unternehmensführung und -entwicklung zu charakterisieren und einzuordnen. Diese Positionsbestimmung der PE ist erforderlich, um das im Kapitel 3 zu beschreibende Konzept der triadischen Beziehungen in seiner Dimension und Tragweite auf die einzelnen Unternehmensbereiche im Gesamtzusammenhang erklären zu können.

2.1 Gegenwärtiger Stand der PE in der Theorie und Praxis

2.1.1 Theoretische Reflexion

Die Vielseitigkeit, Multifunktionalität und mehrdimensionale Inhaltsstruktur des Begriffes Personalentwicklung hat seit seiner Einführung in den achtziger Jahren und zunehmenden Verbreitung in den privatrechtlichen Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Rechts dazu geführt, dass seine theoretische Interpretation und Realisation in der Praxis die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen erfahren hat. Der Grund hierfür ist in erster Linie in der Bedeutung der PE zu sehen, die durch ihre Funktion und vielfältigen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Entwicklung von Personal, Gruppen/Abteilungen und Organisationen immer mehr an Einfluss gewonnen hat. Dies ist auch die Erklärung für die weite Verbreitung der PE als Erkenntnisobjekt in den unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen, wobei offensichtlich über die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hinaus weitere inhaltliche Zusammenhänge und theoretische Bezugsrahmen möglich sind.

Zu vielschichtig ist daher der Begriff der PE, als dass er sich auf ein Wissenschaftsgebiet einschränken lässt. Da aber PE sich vordergründig auf die Arbeitswelt des Menschen bzw. Institutionen konzentriert, kann auch eine Eingrenzung auf die relevanten Forschungsdisziplinen vorgenommen werden (vgl. Becker, 2009, S. 23):

- **Arbeitsmedizin:** Gestaltungsmaßnahmen innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung können arbeitsmedizinische Auswirkungen haben, die es zu berücksichtigen gilt.
- **Arbeitsrecht:** In Unternehmen, die dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) unterliegen, einen Betriebsrat besitzen oder arbeitsrechtliche Fragen berührt werden.
- **Berufs- und Wirtschaftspädagogik:** Aus bildungspädagogischer und lehr-/lerntheoretischer Sicht leistet diese Disziplin wertvolle Beiträge für die PE.
- **Betriebswirtschaftslehre/Personalwirtschaftslehre:** Als wesentlicher Bestandteil und Funktion der Personalwirtschaftslehre fokussieren sich die Forschungsarbeiten und theoretischen Expertisen auf Grund der wachsenden Bedeutung auf die PE.
- **Soziologie:** Bezugspunkte lassen sich durch die hierarchischen Strukturen im Unternehmen, den disziplinarischen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter und den daraus resultierenden möglichen Konflikten herstellen.
- **Psychologie:** Obwohl die PE ihren Ausgangspunkt aus der BWL ableitet, sind durch die Psychologie richtungsweisende Akzente gesetzt worden. Insbesondere hervorzuheben sind folgende Bereiche:
 - Arbeits- und Organisationspsychologie,
 - Entwicklungspsychologie,
 - Motivationspsychologie,
 - Personalpsychologie,
 - Persönlichkeitspsychologie,
 - Sozialpsychologie und
 - Wirtschaftspsychologie.

Die vielfältige Ausprägung, verwirrende Darstellung und Komplexität des Instrumentes PE ist wahrscheinlich auch die Erklärung dafür, dass insbesondere in der theoretischen Auseinandersetzung als auch bei der Transformation in die empirische Realität die PE so diffus in ihrer Dimension wahrgenommen wird. Auf Grund der teilweise diametral entgegen gesetzten Lehrmeinungen und Denkrichtungen ist es daher nicht verwunderlich, wenn hinsichtlich

- Begriffsdefinitionen der PE – mit einer eindeutigen Abgrenzung seiner Methoden und Verfahren,
- Aufgaben und Ziele der PE – d.h. explizite Konkretisierung ihrer Möglichkeiten und Grenzen,
- Instrumente und Maßnahmen der PE – in Bezug auf inhaltliche Beschreibungen und zielgruppenorientierte Ausrichtung und
- Institutionalisierung der PE – wie muss die organisatorische Eingliederung in den unternehmerischen Entscheidungsprozess erfolgen, um die Funktionalität der PE zu gewährleisten,

so viele Interpretationen vorliegen, die sich in gewisser Weise substitutiv, komplementär oder auch kontraproduktiv ausgewirkt haben. Von einer interdisziplinären oder auch intradisziplinären Kooperation und Zusammenarbeit im Interesse einer einheitlichen und glaubwürdigen Theoriebildung kann daher nur begrenzt gesprochen werden. Da sich im Laufe der inhaltlichen Weiterentwicklung der PE im We-

sentlichen nur zwei Wissenschaftsbereiche als *spiritus rector* herauskristallisiert haben, nämlich die Personalwirtschaftslehre einerseits und andererseits die oben genannten Teildisziplinen der Psychologie, sollen daher in den folgenden Ausführungen nur diese beiden Bereiche näher betrachtet werden.

2.1.1.1 In der Personalwirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre wird nach allgemeinem Verständnis im Vergleich zu anderen Wissenschaften, z. B. den Naturwissenschaften, als junge Disziplin angesehen, obwohl die ersten Handelshochschulen bereits 1898 in Leipzig und Wien gegründet wurden. Die bescheidenen Anfänge der Personalwirtschaftslehre sind erst Anfang der fünfziger Jahre festzustellen, wobei Erich Gutenberg als Nestor der aufkommenden Betriebswirtschaftslehre die Basis für das spätere Personalwesen gelegt hat. Nach Ansicht von Drumm sind „...die 70er Jahre als das Jahrzehnt der Führung und der Humanisierung der Arbeitswelt, die 80er Jahre als das Jahrzehnt der Personalplanung und –entwicklung sowie des strategischen Personalmanagements zu bezeichnen.“ (2005, S. 31).

Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, dass seit Beginn der 50er Jahre die Personalwirtschaftslehre insbesondere durch den Einfluss und die Entwicklungstendenzen in den USA, aber auch durch die fortschreitende, wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland von teilweise grundlegenden, wissenschaftstheoretischen Neuerungen geprägt war. Besondere durch die neuen Denkrichtungen und Theorieansätze (vgl. ebenda, S. 4) wurden in der Personalwirtschaftslehre organisations- und systemtheoretische Modelle und Sichtweisen entwickelt, die zwar aus amerikanischer Sicht die jeweilige sozialökonomische Situation zwischen Unternehmer und Mitarbeiter reflektieren, aber auf Sozialstandards in Deutschland mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten durch das Betriebsverfassungsgesetz, Aktiengesetz und den Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften nicht uneingeschränkt übertragbar sind (vgl. Brewster, 2007, S. 246 ff.). Die gleiche Situation ist bei den empirischen Studien und Metaanalysen festzustellen, die in den USA durchgeführt und in personalwirtschaftlichen Publikationen in Deutschland argumentativ verwandt wurden. Unter streng wissenschaftlichen Kriterien in Bezug auf Repräsentativität, Objektivität, Reliabilität und Validität können diese Forschungsergebnisse nur bedingt auf die hiesigen Verhältnisse transformiert werden.

Die Komplexität der Personalwirtschaft mit ihren vielfältigen, inhaltlichen Verbindungen, insbesondere in benachbarte Wissenschaftsdisziplinen, und den nach wie vor ungelösten Forschungsfragen und Problemstellungen hat schließlich zu einer nahezu unüberschaubaren Anzahl von Forschungsansätzen, Theorien und Erklärungsmodelle geführt. In der nachfolgenden Aufstellung wird der Versuch unternommen, eine Übersicht über die bestehenden Modelle zu geben:

- **Produktionskosten-Ansatz nach E. Gutenberg**
- **Personalökonomische Ansätze**
 - Ansätze der Neuen Institutionen-Ökonomik
 - Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights Ansatz)
 - Principal-Agent-Theorie
 - Transaktionskostentheorie
 - Human Resource Management
 - Michigan-Ansatz
 - Harvard-Ansatz
- **Verhaltenswissenschaftliche Ansätze**
 - Austauschtheorien
 - Anreiz-Beitrags-Theorie
 - Soziale Austauschtheorie
 - Motivationstheorien
 - Inhaltstheorien
 - Bedürfnispyramide von Maslow
 - ERG-Theorie von Alderfer
 - Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg
 - Motivationstheorie von McClelland
 - Prozesstheorien
 - Gerechtigkeitstheorie von Adams
 - SIR-Theorie von Hull/Lambert
 - Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE) von Vroom
 - Motivationsmodell von Porter/Lawler (Erweiterung des VIE-Modells von Vroom)
 - Das erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen.
- **Führungstheoretische Ansätze**
 - Eigenschaftsorientierte Ansätze
 - Great-Man-Theorie
 - Charismatische Führung
 - Transformationale/transaktionale Führung
 - DISG-Konzept
 - Verhaltensorientierte Ansätze
 - Autoritärer vs. kooperativer Führungsstil
 - Ohio-State-Leadership-Quadrant
 - GRID-Führungsmodell
- **Situative Ansätze/Kongruenztheorie**
 - Weg-Ziel-Theorie
 - Entscheidungsbaum
 - Drei-D-Modell
 - Reifegradmodell
- **Konfliktorientierter Ansatz**
- **Systemorientierter Ansatz**

Abbildung 1: Forschungsansätze, Theorien und Modelle für die Personalwirtschaft (vgl. Lippold, 2015, S. 2 ff.; Drumm, 2005, S. 12 ff.; Holtbrügge, 2015, S. 12 ff.; Oechsler, 2011, S. 8.; Jung, 2011, S. 2). Eigene Darstellung.

Aber selbst unter renommierten Personalwissenschaftlern scheint es keine Klarheit darüber zu geben, welche Theorien als solche erkannt, wo gegensätzliche Auffassungen bestehen und wie sie thematisch in die verschiedenen Ansätze einzuordnen sind. Die Theorievielfalt hat schließlich dazu geführt, dass „das Fachgebiet Personalwirtschaft (...) durch eine theoretische und thematische Ausdifferenzierung gekennzeichnet (...) ist“ (Becker, 2009, S. 46). Obwohl die sehr große Anzahl personalwirtschaftlicher Erklärungsversuche teilweise für große Verwirrung und Verunsicherung geführt haben, so muss man andererseits feststellen, dass daraus sehr viele konstruktive und innovative Impulse für eine grundlegende, theoretische Neuorientierung der Personalwirtschaft entstanden sind. So sind insbesondere die ressourcenbasierten Ansätze und motivationstheoretischen Konzepte zu nennen, die großen Einfluss auf die bisherige und weitere Entwicklung des Personalbereichs im Allgemeinen und der Personalentwicklung im Besonderen hatten bzw. noch haben werden.

Vergleicht man nun die verschiedenen Entwicklungsperioden und personalwirtschaftlichen Theorien, die während der letzten Jahrzehnte die Personalwirtschaft geprägt haben, mit dem gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung, so müsste man davon auszugehen können, dass durch die Ansätze der Neuen Institutionenökonomie und der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze die theoretische Ausgestaltung der

PE die erforderlichen Impulse erhalten hat, um sie in ihrer inhaltlichen Relevanz entscheidend nach vorne zu bringen. Dies erscheint umso dringlicher, zumal insbesondere in der heutigen Zeit die Empirie von der Theorie der Personalwirtschaft überzeugende Lösungen erwartet, um den personellen Fragen und Anforderungen von heute und morgen begegnen zu können. Gerade hierzu könnte die PE im Vergleich zu den übrigen, personalwirtschaftlichen Funktionen ⁸ einen wesentlichen Beitrag leisten.

Doch die kritische Überprüfung relevanter Literatur zeigt, dass der Bereich Personalentwicklung im Verhältnis zu den weiteren Personalfunktionen nicht die exponierte Bedeutung hat, die ihr eigentlich bei konsequenter Transformation der personalökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze einzuräumen wäre. Für die mangelnde, konzeptionelle Weiterentwicklung der PE sind folgende, wesentliche Ursachen anzuführen:

- Sowohl in der anglo-amerikanischen wie auch in der deutschen Literatur wird explizit versucht, den ökonomischen Beitrag des Human Resource Management zum Unternehmenserfolg zu begründen bzw. die Human Ressourcen als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil darstellen (ressourcenbasierter Ansatz). ⁹
- In der theoretischen Darstellung der PE haben diese Ansätze nicht den gewünschten Niederschlag gefunden. Nach wie vor wird die PE auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitar-

8 Drumm unterscheidet folgende Handlungsfelder: Personalplanung, Personalbedarfsplanung, Personalbestandsplanung, Personalfreisetzungsplanung, Personalbeschaffung und –zuweisung, sowie Personalausbildung und Personalentwicklung (vgl. 2005, S. 231 ff.).

9 Die Ergebnisse einer Meta-Analyse von Gmür/Schwerdt auf der Basis von 61 Studien, die von 1985 bis 2003 durchgeführt wurden, zeigen, dass nur in Teilbereichen ein statistischer Zusammenhang zwischen Personalmanagementmaßnahmen und Unternehmenserfolg besteht. Signifikante Werte wurden bei den Personalfunktionen Weiterbildungsaufwand, Anteil der variablen Vergütung sowie Rekrutierungsaufwand erzielt. Aber auch bei der Förderung der Work Life Balance und einer Personalpolitik, die auf Förderung der individuellen Identifikation ausgerichtet ist, wurden gute Werte erreicht. Weiterhin ist jedoch festzustellen, dass nur eine Studie teilweise in Deutschland durchgeführt wurde, sodass neben den methodischen Einwänden auch die Repräsentativität der Ergebnisse für Deutschland eingeschränkt ist (vgl. Gmür/Schwerdt, 2005, S. 221-251).

beiter beschränkt. Die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen stehen im Vordergrund und vernachlässigen die Zielsetzungen des Unternehmens.

- Insbesondere die Erkenntnisse aus den Inhalts- und Prozesstheorien wären eine fundierte Basis dafür, die PE in der theoretischen Darstellung nicht nur als ein Instrument der persönlichen Weiterbildung zu verstehen, sondern aus motivationstheoretischer Sicht die Perspektiven, Anreize und Motive für eine berufliche Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Unter Berücksichtigung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze entspricht daher der derzeitige Stand der PE nicht den Erwartungen, die an eine innovative und zukunftsorientierte, personalwirtschaftliche Funktion gestellt werden.

- Bei der Reduktion der PE auf ihre Bildungsfunktion wird in der theoretischen Auseinandersetzung vernachlässigt, dass, unter Berücksichtigung der heutigen Anforderungen, neue Handlungsfelder, wie z.B. Kompetenzmanagement, Wissensmanagement, Changemanagement, zu bearbeiten sind, die neue Möglichkeiten zur Profilierung der PE und der Personalwirtschaft als „strategischer Partner“ eröffnen.

Nachfolgend sollen exemplarisch ausgewählte Definitionen, Interpretationen und inhaltliche Beschreibungen von Personalwirtschaftlern aufzeigen, wie unterschiedliche Sichtweisen den theoretischen Diskurs über das Wesen und die Inhalte die PE prägen. Sie sind aber auch symptomatisch dafür, wie die theoretischen Ansätze in den letzten Jahrzehnten das Denken beeinflusst und deshalb zu den teilweise verwirrenden und gegensätzlichen Auffassungen geführt haben. So ist beispielsweise Ridder zuzustimmen, wenn er meint,

„Diese Grundhaltung wird flankiert durch das Argument, dass Lernen gegen den Willen der Individuen und mit instrumenteller Absicht Dritter keine sehr guten Erfolgsaussichten aufweist. Darüber hinaus sollte eine gewisse Akzeptanz und Bereitschaft zur Aneignung von Wissen vorhanden sein.“ (2013, S. 135).

Deshalb ist umso erstaunlicher seine weitere Feststellung, wenn er meint „Personalentwicklung ist in der Regel abgeleitete Personalbedarfsplanung.“ (ebenda, S. 136). Eine klare Aussage, in Bezug auf Wesen und Inhalte der PE, fehlt bei ihm ebenso wie bei Oechsle (vgl. 2011, S. 468). Konkreter und eindeutiger in der Beschreibung sind beispielsweise:

Becker: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (2009, S. 3).

Berthel/Becker: „Unter Personalentwicklung ist die Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie hat, in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes, Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturen zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist.“ (2013, S. 414).

Drumm: „Personalentwicklung ist unter Beachtung individueller Ziele die Veränderung von Werthaltungen sowie insbesondere die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, die in der Unternehmung zur Verfolgung der Unternehmungsziele gegenwärtig oder zukünftig genutzt werden können.“ (2005, S. 400).

siehe Fortsetzung nächste Seite

Domsch/Reinecke: „Unter Personalentwicklung wird in diesem Beitrag verstanden:

- alle vom Unternehmen initiierten und/oder durchgeführten und/oder finanzierten
- geplanten und intendierten
- Änderungsprozesse der Personalausstattung (vom einzelnen bis zu allen Mitarbeitern)
- im Hinblick auf Qualifikation, Einstellungen, Verhalten und/oder Arbeitsplatz der Mitarbeiter.

Dabei ist die betriebliche Personalentwicklung ein integrierter Bestandteil des gesamten Betriebsprozesses; ihre Planung und Konzeptionalisierung muß somit systematisch abgestimmt sein auf

- den Gesamtbereich der Personalplanung
- die gesamte Unternehmensplanung ([...] die Produktions-, Investitions- und Finanzplanung).“ (1982, S. 64).

Holtbrügge: „Den Gegenstand der Personalentwicklung bilden alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagement, die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.“ (2015, S. 135).

Jung: „Die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Mitarbeiter aller hierarchischen Stufen für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren. In diesem Sinne werden unter Personalentwicklung Programme und Systeme verstanden, die sich mit Personalförderungsmaßnahmen sowie Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen befassen.“ (2011, S. 250).

Mudra: „Ganzheitlich ausgerichtete Personalentwicklung umfasst als Gesamtsystem alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Bildungs- und Förderungsprozesse bei den Mitarbeitern bewirken, um diese hierdurch in die Lage zu versetzen und zu motivieren, gegenwärtige und zukünftige berufliche Anforderungen zu erfüllen.“ (2004, S. 145).

Staehele: „PE ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen.“ (1999, S. 872).

Thom: „Die Personalentwicklung (PE) umfasst alle informatorischen (Informationen über Personen, Organisationseinheiten und Märkte), bildungsbezogenen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung) und stellenbezogenen Maßnahmen (Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen dienen.“ (1987, S. 6).

Bezüglich des Standes der PE in der Personalwirtschaftslehre bleibt festzuhalten, dass noch wesentliche inhaltliche und methodische Schwächen bestehen, die im Sinne einer modernen Ausgestaltung der PE beseitigt werden müssen. Insbesondere im Hinblick auf das Bemühen der Personalwirtschaft, sich im Unternehmen vom administrativen Dienstleister zum strategischen Akteur zu positionieren und sich verstärkt in unternehmerische Gestaltungsaufgaben einzubringen ist es erforderlich, die PE ebenso konsequent an den strategischen Interessen der Unternehmensführung und der Mitarbeiter auszurichten.

2.1.1.2 In der Psychologie

Bis in die achtziger Jahre war die Personalentwicklung eine Domäne der Personalwirtschaftslehre, die während dieser Zeit sehr stark in ihrer theoretischen Ausrichtung von den anglo-amerikanischen verhaltens- und führungstheoretischen Ansätzen geprägt war.¹⁰ Erste, richtungsweisende Anfänge, sich im psychologischen Bereich mit dem Thema PE auseinander zu setzen, sind in den Arbeiten von Conradi (1983) und Neuberger (1991) festzustellen. Ende der achtziger und Beginn der neunziger Jahre fand

10 Siehe hierzu Abbildung 1, Seite 17.

die PE stärkere Beachtung in der Psychologie. Die Arbeiten von Rosenstiel (1987, 1989), Schuler (1989), Sattelberger (1989), Holling & Liepmann (1992) und Sonntag (1992), um nur beispielsweise einige Autoren zu nennen, sind ein Zeichen der verstärkten Anstrengungen, die PE umfassender und in einer ganzheitlichen Perspektive zu bearbeiten. Beispielsweise stellt Sonntag fest,

„Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und einer wissenschaftssystematischen Verortung der Personalentwicklung, sind hier Entwicklungspsychologie, Persönlichkeits-/Differenzielle Psychologie, Pädagogische Psychologie, Sozialpsychologie und Arbeits- und Organisationspsychologie zu nennen, die für Fragestellungen der personalen Förderung in Organisationen unmittelbare Relevanz besitzen dürften.“ (2006, S. 23).

Aber auch hier wird wieder deutlich, dass Personalentwicklung nicht nur interdisziplinär sondern auch intradisziplinär in seiner Interpretation, seinem Wesen und Inhalt, aber auch in seinem Charakter durch die unterschiedlichen Disziplinen und Fachrichtungen teilweise identisch aber auch teils konträr ausgelegt wird (vgl. Dick et al., 2011, S. 14 f.). Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema PE ist häufig auf die fachlich-disziplinäre Sichtweise konzentriert, die ohne Zweifel wichtige Denkanstöße für die qualitative als auch substanzielle Weiterentwicklung der PE geliefert hat. Andererseits dürfen aber nicht die Interdependenzen zu anderen PE-relevanten Disziplinen vernachlässigt werden, obwohl eine, nach dem Verständnis von Sonntag, „betriebene Personalentwicklung einen komplexen Gegenstandsbereich darstellt, der durch die traditionell damit betraute Betriebswirtschaftslehre und Berufs- und Wirtschaftspädagogik nicht angemessen bearbeitet werden kann.“ (1992, S. 7).

Diese Betrachtungsweise, die den Fokus der PE vordergründig zu sehr auf psychologische Tatbestände richtet mag zwar sachlich-logisch begründet sein, lässt aber damit die Multidimensionalität und Multifunktionalität außer Acht und schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten der PE wesentlich ein. Wie die nachfolgend aufgeführten Definitionen ausgewählter Autoren zeigen, gibt es innerhalb der Sozialwissenschaften aber ebenso Sichtweisen, die die PE in einem umfassenderen, ganzheitlichen Zusammenhang verorten:

Conradi: „(...) PE als Summe von Maßnahmen auffassen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“ (1983, S. 3).

Kauffeld/Grote: „Unter dem Begriff Personalentwicklung werden alle geplanten Maßnahmen (im Unterschied zur Sozialisation) gefasst, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz (in Abgrenzung zur Organisationsentwicklung) der Mitarbeiter zu entwickeln und zu erhalten.“ (2014, S. 120).

Blickle: „Unter Personalentwicklung sollen im Folgenden alle gezielten Maßnahmen einer Organisation verstanden werden, die darauf ausgerichtet sind, die Qualifikationen des Personals, d. h. der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, für seine gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben systematisch sicherzustellen.“ (2014, S. 292).

Neuberger: „PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens.“ (1994, S. 3; Hervorheb. i. Orig.).

v. Rosenstiel et al.: „Die PE bezeichnet Lehr/Lernprozesse, die von Organisationen systematisch geplant und durchgeführt werden, um die beruflichen Qualifikationen oder Kompetenzen ihrer Mitglieder zu erhalten, zu erweitern und zu verbessern.“ (2005, S. 403).

siehe Fortsetzung nächste Seite

Solga et al.: „Der Begriff Personalentwicklung kennzeichnet die Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen etc. durch Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung, des systematischen Feedbacks und der Arbeitsgestaltung. Dabei sollten die Ziele und Inhalte von Personalentwicklung unternehmensstrategisch begründet sein, d.h. auf Kompetenzen fokussieren, die zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele benötigt werden (strategieorientierte Personalentwicklung).“ (2011, S. 19).

Schuler: „PE ist „die Gesamtheit der Maßnahmen in Leistungsorganisationen zur Förderung der berufsbezogenen Qualifikationen der Beschäftigten.“ (1989, S. 3; Hervorheb. i. Orig.).

Sonntag, K.: „Gegenstand personaler Förderung in Organisationen ist das veränderbare menschliche Verhalten und Wissen. Der Fokus der Veränderung liegt dabei auf überdauernden, persontypischen, kognitiven, motivationalen und emotionalen Strukturen oder Schemata für den Prozess der psychischen Verhaltensregulation (vgl. Lantermann, 1991, S. 78). Einfacher formuliert – ohne den Gegenstandsbereich der Persönlichkeitspsychologie dabei einschränken zu wollen – handelt es sich um Fähigkeiten, Motivationen, Emotionen, Eigenschaften usw., die das Gesamtsystem Persönlichkeit repräsentieren und steuern. Intendiertes Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist somit nicht der durch methodisch verfeinerte Instrumentarien relativ leicht zu bewirkende Drill elementarer Fertigkeiten motorischer und/oder intellektueller Art, vielmehr ist es die Gesamtpersönlichkeit des in einer Organisation tätigen Menschen.“ (1992, S. 6).

Staufenbiel, T.: „PE bezeichnet planmäßige, beim *Individuum* ansetzende Maßnahmen der *Intervention zur Verbesserung/Förderung/Steigerung von überfachlichen kognitiven Kompetenzen* für die Zielgruppe (z) *Job begleitend* unter Einsatz der Methoden (m), durchgeführt *innerhalb der Organisation* mit dem durch (die Organisation) formulierten Ziel der *Qualifikationsanpassung an konkrete zukünftige Anforderungen* (Elemente $a_1, b_4, c_4, d_2, e_2, f_2$).“ (1999, S. 510; Hervorheb. i. Orig.).

Aus den vorgenannten Definitionen wird deutlich, welche psychologische Fachrichtung jeweils vertreten wird und wo der Schwerpunkt der PE ihrer Meinung nach liegen sollte. Während Conradi und Solga et al. als auch Staufenbiel einen inhaltlichen Zusammenhang zwischen den Unternehmensinteressen und dem Mitarbeiter sehen und die PE empirisch orientiert interpretieren, betrachten die anderen Autoren die PE in Beziehung zum Mitarbeiter unter dem Aspekt der kompetenzorientierten bzw. lehr-/lernpsychologischen Entwicklung. Aber diese unterschiedliche Akzentuierung im theoretischen Diskurs sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass beide Positionen nicht miteinander vereinbar wären. Denn im Interesse der PE geht es letztendlich darum, die beiderseitigen Interessen – von Unternehmer und Mitarbeiter – in Einklang zu bringen. Die Definition von Conradi macht daher deutlich in dem er zum Ausdruck bringt, dass es sich bei der PE vordergründig um die Zielverwirklichung von Unternehmer und Mitarbeiter handelt und die PE-Maßnahmen darauf ausgerichtet sind, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu verbessern. Für Conradi ist es von besonderer Bedeutung, die PE als Gesamtkonzept zu verstehen ist und „daß Personalentwicklung integriert werden muss in ein umfassendes Konzept der Organisationsentwicklung.“ (1983, S. 1, Hervorheb. i. Orig.).

Eine eher rational-ökonomisch zu bezeichnende Definition verwendet Neuberger, wenn er anstelle der Person, im Sinne von Mitarbeiter bzw. Personal, das Arbeitsvermögen des Einzelnen in den Mittelpunkt der PE stellt. Nach seinem Verständnis ist es eine existierende Größe, die mit Potenzial/Kraft/Fähigkeit gleich zu setzen ist, latent vorhanden und in der Lage ist, eine (Arbeits-)Leistung zu erbringen. (vgl. 1994, S. 3). Insofern ist der von Neuberger verwendete Begriff „Arbeitsvermögen“ inhaltlich identisch mit der von anderen Autoren mehrheitlich geprägten Ausdrucksweise „berufliche Handlungskompetenz“. Bei beiden Begriffsdefinitionen handelt es sich um Leistungsvermögen, das im Sinne der Beteilig-

ten weiterentwickelt werden soll und daher im Mittelpunkt der PE-Maßnahmen steht. Nach Ansicht von Neuberger ist es das Ziel des Unternehmens, durch die Verbesserung von Prozessen und Ergebnissen Vorteile zu erzielen, wobei die Kombination der Ressourcen für ihn entscheidend ist bzw. sie in der Lage ist, einen entscheidenden Beitrag zur Zielerreichung zu leisten (vgl. ebenda, S. 13).

Wesentlich bedeutungsvoller, auch im Hinblick auf die weiteren Ausführungen, sind die Differenzierungen von Neuberger, in dem er die inhaltliche Ausrichtung der PE auf die hierarchischen Ebenen des Unternehmens in drei Handlungsfelder unterteilt:

(1) Personale Ebene auf das Individuum konzentriert. Sie beinhaltet

- „Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Kenntnisse usw.;
- Bedürfnisse, Motive, Interessen usw.;
- Emotionen, Werte, Einstellungen usw.;
- Belastbarkeit, Streß- und Frustrationstoleranz, Fitness usw.;
- Identität, Selbstwertgefühle usw.“ (ebenda, S. 24).

(2) Interpersonale Ebene auf die Gruppe konzentriert. Sie beinhaltet

- „Direkte Interaktion,
- Dauer bzw. Kontinuität von Beziehungen; Tradition, Zeitlichkeit,
- Rollenzuweisung,
- Normen, Werte, Ideologien,
- Grenzen, Identität, Wir-Gefühl,
- Emotionen,
- Interesse, Macht, Politik.“ (ebenda, S. 26 f.).

(3) Apersonale Ebene auf die Organisation konzentriert. Sie beinhaltet

- „Vernetzung mehrerer Gruppen,
- Hierarchie, Entscheidungscentralisation, differentielle Ressourcenallokation,
- Formalisierung, Kodifizierung, Standardisierung, Strukturierung,
- Ideologien, Philosophien, Kultur, Ethik, Mission, Vision, Ziele,
- Zeitlichkeit, Wandel, Krisen, Konflikte,
- Interessen, Macht, Politik.“ (ebenda, S. 33).

Auf Grund der unmittelbaren Zusammenhänge besteht nach Neuberger eine interaktive Beziehung zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (OE). Dies bedeutet, dass „jede Veränderung der Bedingungen Anpassungsreaktionen in *allen* Systemkomponenten (den personalen, interpersonalen und apersonalen) nach sich zieht.“ (ebenda, S. 13).

Während also für Neuberger die PE und OE nahezu identisch sind, differenziert Holling/Liepmann die PE-Maßnahmen dahingehend, dass sie der Personalentwicklung zuzuordnen sind, wenn sie sich auf die individuelle berufliche Handlungskompetenz beziehen. Veränderungsmaßnahmen, die sich jedoch auf die Gruppenebene bzw. die gesamte Organisation konzentrieren, werden der OE zugeordnet. „Somit zählen vornehmlich die Anpassungsqualifikationen, d.h. die Ausbildung von Kompetenzen zur Bewältigung veränderter Anforderungen des Arbeitsplatzes und die Aufstiegsqualifizierung zur Übernahme höherer Funktionen bzw. Positionen zum Kern der Personalentwicklung“ (2007, S. 348). Mit dieser Eingrenzung folgen die Autoren den Interpretationen in der anglo-amerikanischen Literatur, die die PE unter dem Begriff „Training“ subsumieren, da hiermit aus inhaltlicher und methodischer Sicht eine „konsistentere Abhandlung“ möglich wäre.

Dieser Eingrenzung der PE auf das Handlungsfeld „Training“ schließt sich auch Sonntag an, in dem er auf die amerikanische Literatur verweist: „Personalentwicklung begrenzt auf Training definiert sich nach Goldstein und Gessner (1988, p. 43) als die systematische Aneignung von Fähigkeiten, Regeln, Konzepten oder Einstellungen mit dem Ziel einer verbesserten Leistung bei der Aufgabenbewältigung.“ (2002, S. 60). Diese Definition wird von ihm dahingehend erweitert, in dem er feststellt, „Zielgrößen von Personalentwicklung sind somit Wissensvermittlung, Verhaltensmodifikation und Persönlichkeitsentwicklung.“ (ebenda, S. 60). Um diese drei Zielgrößen realisieren zu können, schlägt Sonntag eine zielgerichtete, strukturierte und planvolle Vorgehensweise in der PE vor. Zu diesem Zweck hat er ein Phasenmodell entwickelt (siehe hierzu Abbildung 2), das eine konzeptionell-ausgerichtete PE-Arbeit ermöglicht.

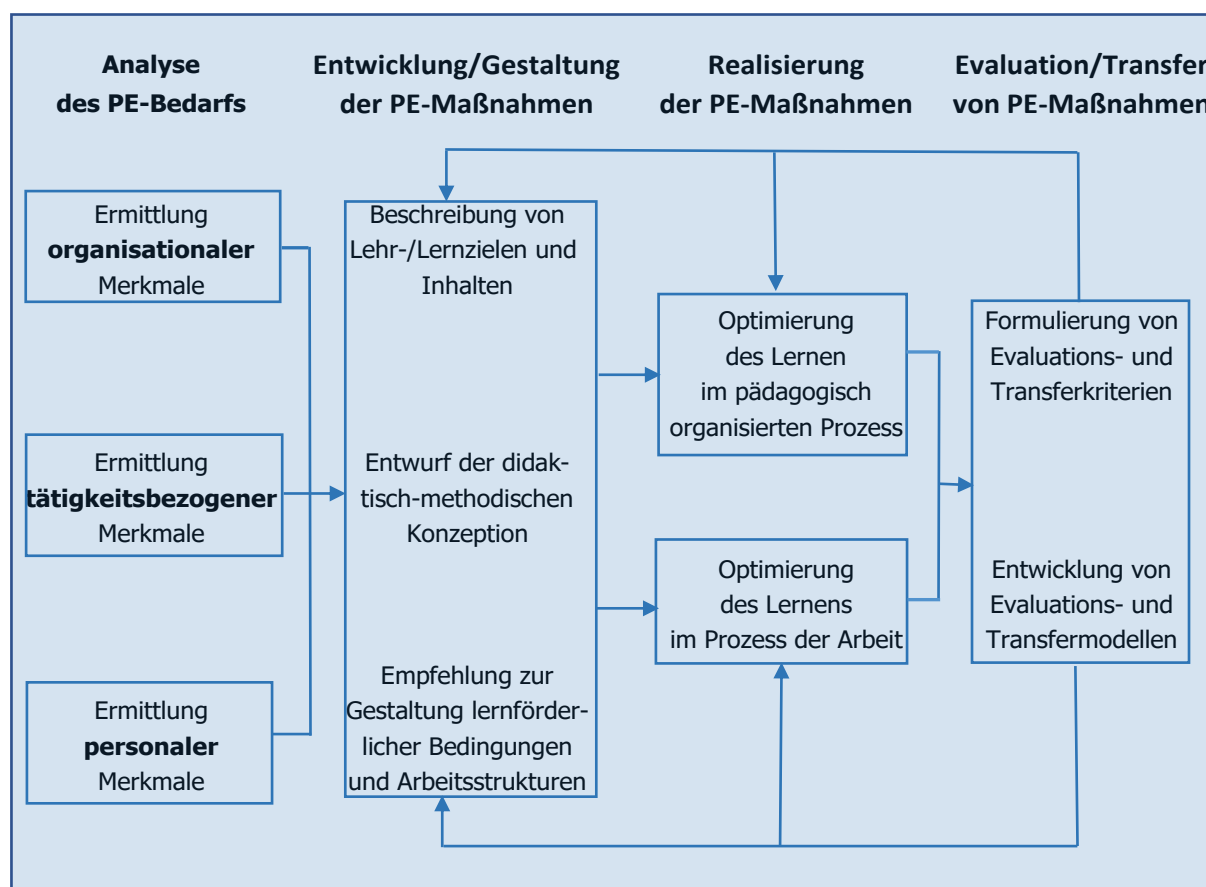


Abbildung 2: Phasenmodell der Aufgaben und Strategien personaler Förderung (entnommen aus Sonntag, 2002, S. 61). Eigene Darstellung.

Obwohl dieses Modell vordergründig durch seine klare und eindeutige Ausrichtung überzeugt, so sind doch einige Schwächen festzustellen, die die Wirkungsweise beeinträchtigen können. Zum einen ist es in der Entwicklungs-/Gestaltungsphase die Formulierung der Lehr-/Lernziele einer PE-Maßnahme, die ohne eine Orientierung an den übergeordneten Unternehmenszielen nicht möglich ist, wenn man vermeiden will, nicht effektiv und zielgerichtet zu arbeiten. Zum anderen fehlt in der Realisierungsphase der konkrete Hinweis auf Art, Auswahl und Einsatz der zur Verfügung stehenden PE-Instrumente und – Maßnahmen.

Zusammenfassend lässt sich zum Stand der Personalentwicklung in der Psychologie feststellen, dass sie durch die theoretisch-wissenschaftlichen Auseinandersetzungen, die innerhalb der einzelnen Teildisziplinen einen immer breiteren Raum eingenommen haben, eine substanziell wie inhaltliche Bereicherung erfahren hat. Die lehr-, lern-, verhaltens- und persönlichkeitspsychologischen Theorieansätze und Modelle bilden eine wichtige Grundlage, um die PE in ihrer Dimension, Vielfältigkeit und Relevanz zu begreifen und im funktionalen Kontext innerhalb des Unternehmens resp. Organisation richtig einordnen zu können.

Natürlich ist die PE, bedingt durch ihre Multifunktionalität und Komplexität, auch ein Begriff, der ein hohes Maß an Heterogenität aufweist und deshalb in seiner Wahrnehmung teilweise nicht so klar und prägnant ist wie z.B. andere personalwirtschaftliche Begriffe. Es ist daher auch die Aufgabe der Psychologie dafür zu sorgen, dass durch die weiteren theoretischen Forschungsarbeiten pragmatisch-orientierte Modelle und Lösungsansätze angeboten werden, die einen wesentlichen Beitrag bei der Bewältigung der personalwirtschaftlichen Aufgaben leisten.

2.1.2 Empirische Befunde

2.1.2.1 Privatwirtschaftliche Unternehmen

„Personalentwicklung ist ein schillernder Begriff. Fragen Sie fünf Personalmanager, was er bedeutet, und Sie erhalten fünf verschiedene Antworten. Kein Wunder, dass viele mittelständische Unternehmen mit Personalentwicklung ihre Schwierigkeiten haben.“ (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft [RKW-BW], S. 2). Diese Aussage, so sehr sie auch die Wahrheit und den Kern des Problems trifft, sie kann ebenso auf größere Unternehmen¹¹ bezogen werden. Denn es ist immer wieder erstaunlich feststellen zu müssen, dass auch in einigen international bekannten Konzernen zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine erhebliche Diskrepanz besteht.

So waren es Pressemeldungen über renommierte Unternehmen der deutschen Wirtschaft, die nicht gerade erfreuliche Rückschlüsse über den aktuellen Stand der Personalentwicklung zugelassen haben. Wie z.B. bei der SAP AG (vgl. Graf, 2012), wo von einem dringend erforderlichen (Unternehmens-)Kul-

11 Zum besseren Verständnis der Differenzierung in Bezug auf Klein-Mittel-Unternehmen (KMU) soll in den folgenden Ausführungen die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, verwandt werden. Dies bedeutet, dass damit Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten als Großunternehmen einzuordnen sind.

KMU-Definition der EU ab 01.01.2005/IfM, Bonn ab 01.01.2016

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und Umsatz Mill. €/Jahr	oder Bilanzsumme Mill. €/Jahr EU-Definit.
	EU-Definit.	IfM-Definit.	EU-Definit.	IfM-Definit.	
kleinst	bis 9	bis 9	bis 2	bis 2	bis 2
klein	bis 49	bis 49	bis 10	bis 10	bis 10
mittel	bis 249	bis 499	bis 50	bis 50	bis 43
KMU Gesamt		unter 500		bis 50	

Tabelle 1: Definitionen der Klein-Mittel-Unternehmen (KMU) nach EU-Richtlinie und IfM. (Quelle: Homepage des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn. www.ifm-bonn.org) Eigene Darstellung.

turwandel gesprochen wird, oder ThyssenKrupp AG (vgl. Ott, 2012), Siemens AG (vgl. Handelsblatt vom 20.07.2013) und Deutsche Bank AG (vgl. Nissen, 2013), wo durch Fehlverhalten von Mitarbeitern und Führungskräften (Führen „schwarzer Kassen“, Korruption, Vorteilsannahme und Manipulationsvorwürfe) eklatante Verstöße gegen die Corporate Compliance resp. Corporate Governance Richtlinien festgestellt wurden. Der zur Zeit aktuelle Abgasskandal in der Automobilindustrie zeigt darüber hinaus, wie durch Missstände in der Unternehmensführung kulturelle resp. materielle Werte bei den Kunden, in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern vernichtet werden. Die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima, die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter sind immens. Der Imageschaden für die Unternehmen, sowohl intern als auch in der Öffentlichkeit, ist beträchtlich und es wird erheblichen Aufwand erfordern, um in der positiven Wahrnehmung das vorhergehende Niveau wieder zu erreichen.

Ebenso wenig überzeugend für die Personalentwicklung sind die Ergebnisse einer repräsentativen Studie, die das Beratungsunternehmen Gallup (vgl. Gallup-Pressemitteilung vom 06.03.2013) bei 2.198 Arbeitnehmern durchgeführt hat. Das Ergebnis: 61 Prozent der Befragten sind unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber und 24 Prozent der Arbeitnehmer haben bereits die „innere Kündigung“ ausgesprochen. Das bedeutet, die Fluktuationsrate in den Unternehmen wird ansteigen und die Probleme, gut ausgebildete und qualifizierte Arbeitnehmer zu finden, werden zunehmen, insbesondere im Hinblick auf den sich verstärkenden Personal- und Fachkräftemangel. In einem Artikel in der Tageszeitung „DIE WELT“ (vgl. WELT vom 26.05.2014) wird aus einer Untersuchung zitiert, wonach „Personalentwicklung oft nur ein Lippenbekenntnis“ sei.

Ob man nun von einem Versagen der Personalentwicklung sprechen und die eingangs erwähnten Tatsachen verallgemeinern kann, erscheint zumindest sehr fragwürdig. Tatsache ist jedoch, dass die Ziele der PE, u.a. die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu gewährleisten und ein Höchstmaß an Identifikation mit den unternehmerischen Werten und Visionen sicherzustellen, noch nicht erreicht wurden. Trotzdem ist, wie das Institut der deutschen Wirtschaft (IW-Köln) in seiner IW-Weiterbildungserhebung 2014 (vgl. Seyda/Werner, 2014, S. 5 ff.) bemerkt, das Investitionsvolumen 2013 gegenüber dem letzten Erhebungszeitraum um 16 Prozent auf 33,5 Milliarden Euro gestiegen und mit 86 Prozent der befragten Unternehmen hätten sich noch nie so viele wie in den Jahren zuvor an betrieblicher Weiterbildung beteiligt. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in den genannten Werten die gesamten Kosten der betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung enthalten sind und die Erhöhung der Investitionen ebenso auf die höhere Anzahl an Mitarbeitern in den Unternehmen zurück zu führen ist (vgl. Becker et al., 2009, S. 214 ff.).

Hinsichtlich der Ziele und inhaltlichen Ausgestaltung der PE-Aktivitäten lässt sich aus der Erhebung ableiten, dass in den Unternehmen sich immer mehr die Erkenntnis durchsetzt, dem bereits in vielen Branchen abzeichnenden Fachkräftemangel durch zielgerichtete Maßnahmen begegnen zu müssen. Als Motive für die verstärkten Aktivitäten werden bei 8 von 10 Unternehmen die Verbesserung der Kompetenzen sowie die Förderung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter genannt, als auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Aus unternehmensspezifischer Sicht werden als Argumente die Erhöhung des Beitrages der Mitarbeiter zur Wertschöpfung des Unternehmens, die Stei-

gerung ihrer Leistungsfähigkeit und die Verbesserung der Innovationsfähigkeit aufgeführt (vgl. Seyda/Werner, 2014, S. 8 ff.).

Inwieweit sich aus diesen Befunden eine zuverlässige Beurteilung ableiten lässt, wie zur Zeit der Stand der PE in den Unternehmen ist, das erscheint mehr als nur fraglich. Bei einer Differenzierung nach Umsatzgrößenklassen innerhalb der KMU und Großunternehmen ergibt sich ein unterschiedliches Bild. Zum anderen lassen sich anhand der Investitionen in die betriebliche Weiterbildung nicht Rückschlüsse daraus ableiten, wie das Selbstverständnis in der Praxis in Bezug auf die Personalentwicklung ist. Dies bedeutet, dass hinsichtlich der Implementierung folgende Fragen zu stellen sind: (1) besteht ein klar definiertes PE-Konzept, (2) sind die PE-Ziele und -Strategien aus den Unternehmenszielen und -strategien abgeleitet, (3) konzentrieren sich die Handlungsfelder lediglich auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung oder kommen auch weitere, strategisch relevante PE-Instrumente zum Einsatz und (4) welchen Stellenwert hat die PE, hat sie nur administrativen, verwaltenden Charakter oder ist sie Instrument der Unternehmensführung und kann gestaltend auf die unternehmerischen Prozesse einwirken.

Nach einer Studie ¹², die von der Universität Zürich im Auftrag der Kienbaum Unternehmens- und Personalberatung (vgl. Kienbaum-Studie 2008, S. 17) bei deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen durchgeführt wurde, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 3):

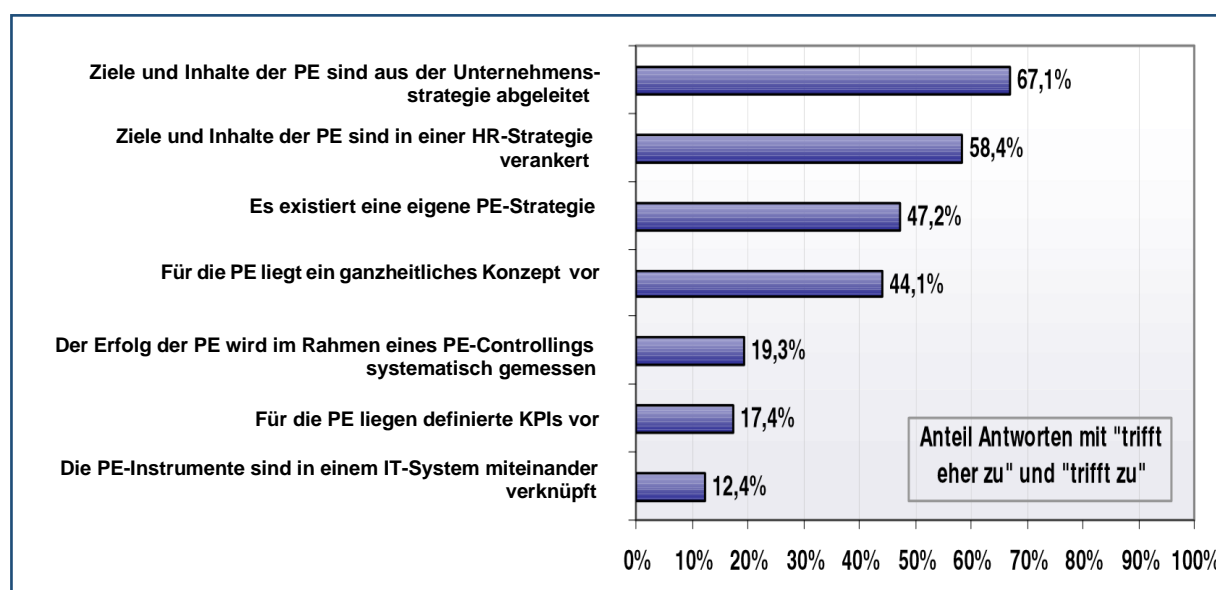


Abbildung 3: Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung (Quelle: Kienbaum Studie 2008, S. 18)

Berücksichtigt man, dass bei einer Stichprobengröße von $n = 161$ befragten Personalleitern, die mit 23,9 Prozent kleine Unternehmen, d.h. bis 500 Mitarbeiter, repräsentieren, mit 50,9 Prozent mittelgroße Unternehmen, d.h. 500 bis 5000 Beschäftigte, vertreten sind und 25,2 Prozent auf Großunternehmen

¹² Die in dieser Arbeit zitierten empirischen Studien entsprechen in mancher Hinsicht in Bezug auf ihren repräsentativen Querschnitt nicht immer strengen, wissenschaftlichen Kriterien. Dazu ist die Gesamtheit der Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe (Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter), Branchenzugehörigkeit und regionaler Verteilung zu vielschichtig. Es wäre daher ein überproportional hoher materieller und personeller Aufwand erforderlich, um den Ansprüchen an Validität und Reliabilität gerecht zu werden. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass empirische Untersuchungen nur eine zeitpunktbezogene Situation abbilden und daher keinen zeitraumbezogenen Prognosecharakter haben können. Ungeachtet dessen sind sie aber in der Lage, einen sehr guten Einblick in das Untersuchungsobjekt zu geben.

mit mehr als 5000 Beschäftigten entfallen, so sind die Ergebnisse verhältnismäßig repräsentativ für die Grundgesamtheit und geben einen sehr guten Aufschluss darüber, wie es zur Zeit mit der PE in mittelständischen und größeren Unternehmen bestellt ist. Denn wenn nur knapp die Hälfte der Befragte angeben, eine eigene PE-Strategie zu besitzen und nur 44 Prozent ein ganzheitliches Konzept vorweisen können, so kann man davon ausgehen, dass der Penetrationsgrad der PE insbesondere bei Großunternehmen im Hinblick auf ihr Potenzial und ihre finanziellen Ressourcen nicht stark ausgeprägt ist. Wenn schließlich nur jedes fünfte Unternehmen eine systematische Evaluation der PE-Maßnahmen durchführt, dann darf wohl darüber spekuliert werden, welche Einstellung und Meinung in Bezug auf die Effektivität und Effizienz der PE in den Unternehmen besteht. Schließlich ist gerade das Erfolgs-Controlling der eingeleiteten Maßnahmen die Basis, um die PE in ihrer Arbeit systematisch, planvoll und konzeptionell an den Unternehmenszielen auszurichten, sie erfolgreicher gestalten zu können und somit die Akzeptanz und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der PE aufzubauen und zu festigen.

Einen ebenso interessanten Einblick über den Stand der Personalentwicklung bietet die Studie der Industrie- und Handelskammer Koblenz (IHK Koblenz, Januar 2011) die im Jahr 2010 bei den Mitgliedsfirmen zum Thema PE durchgeführt wurde. Da die Mitglieder der Kammer überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen sind (97 Prozent der Befragten), ist diese Studie deshalb so interessant, zumal dieser Industriesektor, im Gegensatz zu den Großunternehmen, besonders hart von dem demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftemangel betroffen ist. Bei der Beurteilung der Ergebnisse in Bezug auf den Stand der PE ist zu berücksichtigen, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen nicht das Leistungsvermögen und die finanziellen Ressourcen besitzen, um den Ansprüchen einer professionellen PE gerecht zu werden.

Bemerkenswert sind die nahezu übereinstimmenden Ergebnisse dieser Studie mit den Resultaten der vorgenannten IW-Weiterbildungserhebung 2014 in Bezug auf die Inhalte, Zielsetzungen und zukünftige Tendenz der PE: (1) Je größer ein Unternehmen ist, umso stärker ist die PE institutionell in das unternehmerische Geschehen eingebunden. (2) Themenfelder der PE sind schwerpunktmäßig die betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie die Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung. (3) Ziele der PE sind vorrangig die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, Zukunftssicherung des Betriebes, Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, eine generelle Leistungssteigerung und der sich abzeichnende Fachkräftemangel. (4) Hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung der PE im Hinblick auf den Unternehmenserfolg wird nach Ansicht nahezu aller Befragten diese noch zunehmen. Daher werden die Unternehmen die betriebliche Aus- und Weiterbildung forcieren und die Kosten für die Nachwuchsförderung, Mitarbeiterbeurteilung und Führungskräfteentwicklung erhöhen.

Um aber den Stand der PE in den privatrechtlichen Unternehmen objektiv beurteilen zu können, ist nicht nur die gegenwärtige Situation als realwirtschaftliches Phänomen zu betrachten, sondern es sind auch die Zusammenhänge zu berücksichtigen, die letztendlich zu diesem Status quo geführt haben. Insbesondere darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die PE als Bestandteil der Personalwirtschaft eng verbunden ist mit deren Entwicklung in den Unternehmen und daher die Bedeutung und der Stellenwert der beiden personalwirtschaftlichen Funktionen in unmittelbarem Zusammenhang stehen.

Vergleicht man beispielsweise die wirtschaftliche Entwicklung der letzten vierzig Jahre, so kann man Tendenzen und Strömungen ausmachen, die wesentlich die Denkrichtung des unternehmerischen Handelns und die strategische Ausrichtung der Unternehmen beeinflusst haben. Es begann in der Mitte der siebziger Jahre, als der damalige Wirtschaftsminister, Otto Graf Lambsdorff, von Japan aus den Appell an die deutsche Wirtschaft, sie müsse „schlanker“ werden, d.h. kostengünstiger produzieren, um im weltweiten Wettbewerb mit dem damals wirtschaftlich aufstrebenden Japan mithalten zu können. Das daraus resultierende Credo von Lean Production und Lean Management (vgl. Korge/Lentes, 2009, S. 570–574) leitete einen Umdenkprozess in der deutschen Industrie ein. Letztlich war ein veröffentlichtes Gutachten, wonach die deutsche und amerikanische Automobilindustrie im Vergleich mit den japanischen Herstellern in den Produktionskosten zu hoch liegen, die Initialzündung zu einer kritischen Überprüfung und Neuorientierung in den Produktionsprozessen und Fertigungsabläufen.

Das Kaizen-Konzept (vgl. Teufel, 2009, S. 676-694), entwickelt von Toyota, eine Philosophie, die danach ausgerichtet ist, ganzheitliche Verbesserungen von Produkten und Prozessen auszulösen, führte schließlich zu permanenten Kostensenkungsprogrammen und Rationalisierungsbemühungen in der deutschen Wirtschaft. Die daraus resultierenden Konzepte wie Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (KVP) und Just-in-time (JIT) wurden konsequenterweise aus Kaizen ¹³ abgeleitet und sind bis heute wichtige Instrumente, um die Wertschöpfungskette vom Lieferanten zum Unternehmen und vom Unternehmen zum Kunden zu optimieren. Neue Trends entstanden: Unternehmen wurden und werden im Rahmen von sogenannten Re-Strukturierungsmaßnahmen neu ausgerichtet und Re-Engineering soll dazu beitragen, Fertigungsprozesse und Produktionsverfahren zu optimieren.

Das Bestreben in den Unternehmensführungen, Kosten zu sparen und damit die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken, wurde in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts und danach durch den Gedanken des Shareholder-Value verstärkt. Durch dieses neue Denken, das in den Führungsetagen Einzug gehalten hat, wurden neue Normen und Beurteilungskriterien erstellt. Da alle Prozesse, Maßnahmen und Investitionen nun vorwiegend danach beurteilt wurden, inwieweit sie unter Rendite- und Ertragsgesichtspunkten geeignet sind den Unternehmenswert zu steigern, die Gewinnausschüttung zu erhöhen und damit den Aktienkurs nach oben zu beschleunigen, waren Bereiche, wie z.B. der Personalbereich, in ihrem Stellenwert und ihrer Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens relativ bedeutungslos. Denn sie waren die Bereiche, die Kosten verursacht und keinen Beitrag zu dem operativen Ergebnis geleistet haben.

Ebenso wie sich in den Jahren zuvor die Bezeichnungen von Arbeitnehmer und Beschäftigte in Personal und Mitarbeiter gewandelt hat, so hat sich auch die Wertschätzung für die Personalarbeit in den Unternehmen verändert. Von der rein administrativen Verwaltungsarbeit, wie Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Personal einstellen und entlassen, hat sich das Aufgabenspektrum in den letzten Jahren hin zu qualitativ hochwertigeren Tätigkeiten verlagert. Die früheren Bezeichnungen wie Personalabteilung und Personalwesen haben sich in Human Ressource Management oder auch HR Business Partner verändert.

13 Die Kaizen-Philosophie wird im Zusammenhang mit der PE näher unter Abschnitt 2.2.2 behandelt.

Dass sich aber noch vieles verändern muss, das zeigen die Ergebnisse der Cranet-Studie (vgl. Kabst et al., 2009), die 2009 zum siebten Mal in ausgewählten europäischen und außereuropäischen Ländern durchgeführt wurde. Das „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management (Cranet)“ ist eine Vereinigung von 41 Universitäten. Es wurden insgesamt 4.000 Organisationen befragt, davon haben 418 Teilnehmer geantwortet. Von den befragten Organisationen waren in Deutschland 85 Prozent privatwirtschaftlicher Natur, 15 Prozent waren öffentliche oder gemeinnützige Organisationen. Hinsichtlich der Wertschätzung der personalwirtschaftlichen Funktion in den deutschen Organisationen ergab sich folgendes Bild:

- 47 Prozent der Befragten sind der Meinung „Die Personalfunktion leistet aus Ihrer Sicht einen deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg“.
- Die Auffassung, „Die Leistung der Personalfunktion wird in der Organisation allgemein anerkannt“ wird nur von 17 Prozent geteilt.

Ebenso nachdenklich müssen die beiden empirischen Befunde stimmen, wonach

- 59 Prozent der Befragten der Auffassung sind, „Das Personal stellt aus Ihrer Sicht eine strategische Ressource für die Organisation dar“, während
- nur 26 Prozent glauben, „Das Personal wird in Ihrer Organisation als wesentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen allgemein anerkannt“. (CRANET SURVEY, 2011, S. 15 ff.).

Aus den vorgenannten Ergebnissen der Cranet-Studie lässt sich erkennen, dass, zumindest was den Erhebungszeitraum betrifft, bei der personalwirtschaftlichen Funktion in ihrer innerbetrieblichen Akzeptanz noch erheblicher Nachholbedarf bestand. Aber auch der Stellenwert des Personals als wertvoller Wettbewerbsvorteil in der Organisation ist nicht eine verlässliche Grundlage, auf der eine konstruktive und vertrauensvolle PE-Arbeit aufbauen kann.

Bezüglich des Stellenwertes und der Bedeutung der Personalwirtschaft in den Unternehmen kommt die Kienbaum-Studie (vgl. Büssers et al., 2012/2013, S. 13 ff.), die im Jahr 2012 in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde, zu ähnlichen Ergebnissen. Da 75 Prozent der Befragten (n=240) leitende Funktionen im Personalbereich hatten, sind diese Aussagen besonders bemerkenswert. Danach bemängeln die Personaler, dass sie nach wie vor als Dienstleister, denn als Strategiepartner wahrgenommen werden, keine von der Unternehmensleitung als verbindlich festgelegte HR-Strategie vorliegt und daher die Dominanz operativer Themen eine wichtige Rolle spielt. Zugleich enthielten diese nur bei etwa fünfzig Prozent der Unternehmen, die eine verbindliche Unternehmensstrategie hatten, ebenfalls relevante HR-Themen.

Interessant in diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse einer Befragung, die im Februar 2013 von einer Unternehmensberatung in Verbindung mit der Universität St. Gallen bei Geschäftsführer und Vorstände ohne HR-Verantwortung durchgeführt wurde (vgl. Blatz/Müller, 2013, S. 16 ff.). Zielsetzung dieser Studie „HR aus der Sicht der Unternehmensführung“ (n=158) war herauszufinden, wie sie über HR denken bzw. welche Erwartungen sie haben. Auf einer Skala von 0 (kein Beitrag von HR) bis 10 (sehr großer Beitrag von HR) ergaben sich folgende Mittelwerte:

	Bedeutung der Ziele	Umsetzungsbei- trag von HR
„Qualifizierte, kompetente Führungskräfte	8,8	7,1
Engagierte, leistungsbereite Mitarbeiter	8,8	6,9
Top-Leister auf Schlüsselpositionen	8,7	6,6
Attraktiver Arbeitgeber	8,7	6,9
Wettbewerbsfähige Personalkosten/Vergütungsstrukturen	8,6	7,1
Effiziente Personalorganisation und Personalprozesse	8,5	7,2
Strategien/Pläne für unsere Personalarbeit 2015 und später“	8,4	6,6

Abbildung 4: Wertschöpfungsbeitrag von HR (ebenda, S. 18 ff.). Eigene Darstellung.

Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus der Sicht der Personaler kristallisieren sich die bereits bekannten Schwachpunkte heraus: Fehlende Kompetenz bei der Erarbeitung HR-spezifischer bzw. unternehmensbezogener Strategien, Top-Leister auf Schlüsselpositionen (Talentförderung, Coaching, Mentoring) und engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter sind auf Defizite in der HR/Personalentwicklung zurückzuführen.

Ungeachtet der strukturellen Schwächen, die offensichtlich zur Zeit in der Personalwirtschaft/PE noch bestehen, sind jedoch Anzeichen zu erkennen, die auf eine Trendwende und eine steigende Bedeutung schließen lassen. Es sind drei Handlungsfelder, die bereits heute und in naher Zukunft die personalwirtschaftlichen Funktionen und insbesondere die PE in den Fokus unternehmerischer Entscheidungen stellen:

- Die Internationalisierung des Handels, die Globalisierung des Wettbewerbs und die fortschreitende Technologisierung und Digitalisierung in der Industrie stellen für die Unternehmen erhebliche Anforderungen an die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit dar. Hochqualifizierte und hochmotivierte Beschäftigte sind erforderlich, um diese neuen Aufgaben bewältigen zu können.
- Wie bereits eingangs erwähnt bedeutet der demokratische Wandel in Verbindung mit der Rente mit 63 für die Unternehmen eine ganz besondere Herausforderung. Zumal der Verlust von Arbeitskräften, hochwertigem Fachwissen und technischem Knowhow auf die Wettbewerbsfähigkeit und letztendlich den Bestand des Unternehmens erheblichen Einfluss hat.
- Der bereits in nahezu allen Branchen und Industriezweigen festzustellende Fachkräftemangel hat nicht nur Auswirkungen auf die Unternehmen, sondern wird auch strukturell den Arbeitsmarkt und die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen (vgl. Bonin et al., 2015, S. 3).

Für die Personalwirtschaft und insbesondere für die Personalentwicklung werden diese Tendenzen von erheblicher Bedeutung sein. Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik und danach ausgerichtete PE-Maßnahmen werden die Schwerpunkte einer zukunftsgerichteten Unternehmensführung sein. Die Personalwirtschaft/PE wird und muss sich stärker als strategiegestaltender denn als strategie-

erfüllender (vgl. Reinhardt, 2000, S. 209-242) Partner der Unternehmensführung positionieren. Darüber hinaus muss sie bestrebt sein, ihren Wertschöpfungsbeitrag transparent zu machen und zu verdeutlichen, dass Investitionen in eine planvolle und zielorientierte PE gewissermaßen eine „conditio sine qua non“ zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens darstellt. Es ist daher davon auszugehen, dass die Aufwendungen der Unternehmen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung (siehe hierzu IW-Weiterbildungserhebung 2014) in den nächsten Jahren weiter steigen werden (vgl. Kabst, 2009, S. 24).

Dem Verlust von Arbeitskräften und dem damit verbundenen hochwertigen Fachwissen und technischem Know-how kann nur durch gesteigerte Anstrengungen in Bezug auf Mitarbeiterbindung (Retention-Management), Beschäftigungsfähigkeit im Alter (Stichwort: Employability) sowie spezielle, berufliche Weiterbildung und Wissensmanagement (vgl. IHK Koblenz, 2011, S. 14) begegnet werden. Das reduzierte Arbeitskräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt erfordert erhöhte Aufwendungen für Personal-Marketingmaßnahmen und gesteigerte Investitionen, um die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Bewerber (Employer Branding) zu erhöhen. Darüber hinaus wird sich der „Kampf um die besten Arbeitskräfte“ (War for Talents) weiter verstärken, so dass zwangsläufig gezielte personalpolitische Instrumente eingesetzt werden müssen, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Ergänzend hierzu werden auch innerbetrieblich PE-Maßnahmen erforderlich sein, wie z.B. Talentförderung, Coaching und Mentoring, um den steigenden Arbeitskräftebedarf decken zu können.

2.1.2.2 Öffentlich-rechtliche Organisationen und Non-Profit-Organisationen

Verwaltungsreform – Verwaltungsvereinfachung – Bürokratieabbau – sind nur einige von vielen Schlagworten, die immer wieder im öffentlichen Sektor ¹⁴ ins Spiel gebracht wurden, wenn es darum geht, die Funktions- und Leistungsfähigkeit zu verbessern und zwingende Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung anzumahnen. Spätestens die Schulden-/Eurokrise 2008 und die wirtschaftliche Schwäche in der Euro-Zone, verbunden mit einem rückläufigen Steueraufkommen, haben dazu geführt, dass die Verschuldung der Haushalte in Bund, Länder und Gemeinden die maximale Obergrenze erreicht hat. Die erforderlichen Zwangsmaßnahmen führten zu rigiden Haushaltseinsparungen und der Einführung von Schuldenobergrenzen. Viele Städte und Gemeinden mussten und müssen unter die von den Ländern eingerichteten (Schulden-)Schutzschirme flüchten, um die drohende Zahlungsunfähigkeit zu verhindern. Die notwendigen Konsequenzen der Kommunen waren Stellenstreichungen, Vorruhestandsregelungen, Investitionskürzungen bei der Verkehrsinfrastruktur und die Schließung von Hallenbädern und Kindergärten. Auf Grund der verbesserten, konjunkturellen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren und dem steigenden Steueraufkommen der öffentlichen Hand sind nun wieder verstärkte Anzeichen einer Wende zum Besseren zu erkennen. Der Anstieg der Netto-Kreditaufnahme der Kommunen konnte gebremst, in einzelnen Haushalten wurden bereits Überschüsse erzielt und sogar die Zahl der Neueinstellungen ist von 2010 bis 2012 von 118 Tsd. auf 166 Tsd. gestiegen (vgl. Riehenhagen, 2014, S. 7).

¹⁴ Als öffentlicher Sektor sollen hier alle Träger öffentlicher Aufgaben verstanden werden, die sowohl in legislativer, judikativer und exekutiver Form hoheitliche Funktionen ausüben, als auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung tätig sind. Ebenso darunter subsumiert werden sollen die Vereinigungen, sogen. Non-Profit-Organisationen, die zwar privatrechtlichen Charakter haben, aber gleichwohl gemeinnützige Aufgaben im öffentlichen Raum wahrnehmen.

Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, dass auch der öffentliche Sektor zunehmend mit dem Problem der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert wird (vgl. ebenda, S. 3 f.). Damit steht die öffentliche Verwaltung in zweierlei Hinsicht unter erheblichen Handlungsdruck. Einerseits ist sie durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen gezwungen, ihre Denk- und Arbeitsweise, ihre Methoden und Verfahren den Gegebenheiten anzupassen. Andererseits muss sich der öffentliche Sektor von seinen verkrusteten Strukturen lösen, um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Es ist hinreichend bekannt, dass ein funktionierendes Gemeinwesen einen ebenso leistungs- wie funktionsfähigen Verwaltungs- und Staatsapparat benötigt (vgl. auch Fisch, 2008). Aber Verwaltungsreform und Verwaltungsvereinfachung unter dem Aspekt von Personalkosteneinsparung und Schuldenreduzierung bei gleichzeitiger Steigerung der Effektivität und Effizienz der Verwaltung ist ein schwieriges Unterfangen. In den letzten Jahren ist jedoch festzustellen, dass durch den Einfluss der Informationstechnologie unter dem Stichwort E-Government sehr viele Neuerungen und kunden- und nutzerfreundliche Veränderungen eingetreten sind (vgl. ebenda, S. 75).

Auch wenn im Laufe der Jahre wieder neue Planstellen geschaffen und auch neu besetzt wurden, so darf nicht vergessen werden, dass durch Stellenstreichungen und Personalabbau die Arbeitsbelastungen für die Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes zugenommen haben. Inwieweit nun durch die Einführung von bewährten Personalmanagementsysteme aus dem privatwirtschaftlichen Bereich in den öffentlichen Sektor eine nachhaltige Änderung erreicht werden kann, bleibt abzuwarten. Zumindest was den Bereich der Personalentwicklung betrifft, kann man bereits sehr gute Ansätze erkennen. Sie lassen zumindest darauf schließen, dass man in der öffentlichen Verwaltung die Zeichen der Zeit erkannt hat und nun versucht wird, durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik die Verwaltungsaufgaben der Gegenwart und Zukunft bewältigt zu können.

Nach Angaben des Bundesministerium des Innern (BMI) war es das erste Ministerium innerhalb der Bundesverwaltung das im Jahr 2002 ein PE-Konzept erarbeitete und in einer modifizierten Fassung im Jahr 2006 (vgl. BMI, 2006) neu aufgelegt hat. Inzwischen lässt sich feststellen, dass scheinbar in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung das Thema Personalentwicklung eine besondere Aktualität erlangt hat. Ausgangspunkt für diese neue Einstellung hinsichtlich der bisherigen Praxis der Personalverwaltung war der Einfluss des internationalen Trends des New Public Managements (NPM). Dieses neue Konzept war danach ausgerichtet, in den öffentlichen Bereichen (Anstalten, Unternehmen, Körperschaften) privatwirtschaftliche Elemente einzuführen. Aus den Grundüberlegungen des NPM wiederum wurde in den 90er Jahren von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) das Neue Steuerungsmodell (NSM) abgeleitet (vgl. www.wikipedia.de. Link: Neues Steuerungsmodell). „Erst unter dem zunehmenden Druck der Haushaltskonsolidierung Anfang der Neunziger Jahre konnte das managerialistische Leitbild des NSM, nicht zuletzt infolge einer breit angelegten Diffusionskampagne der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), im kommunalen Raum Fuß fassen“. (Bogumil, 2008, S. 326).

Insbesondere für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes war die Einführung von modernen Instrumenten des Personalmanagements von erheblicher Bedeutung. Denn nach den Richtlinien des NSM soll-

te nun die Aus- und Weiterbildung im Vordergrund stehen und die Beförderung nicht nach Proporz und Dienstalter, sondern nach den Führungsqualitäten erfolgen. Ein Auszug aus den „10 Grundsätze zur Personalentwicklung in der niedersächsischen Landesverwaltung“ (Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport) zeigt, wie in nahezu vorbildlicher Weise wichtige Elemente des NSM als Richtschnur für die nachgeordneten Ämter und Behörden der Landesverwaltung umgesetzt wurden:

„1. Landesverwaltung muss zukunftsfähiger werden

Die niedersächsische Landesverwaltung ist zukunftsfähiger zu machen. Die gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen sowie die knapper werdenden finanziellen Ressourcen erfordern eine Umorientierung im Denken wie Handeln und den Umbau von Strukturen hin zu einem modernen "Dienstleister Landesverwaltung Niedersachsen". Angestrebt wird dabei eine bürgernäher und wirtschaftlicher arbeitende Verwaltung mit motivierten und leistungsorientierten Beschäftigten.

2. Beschäftigte sind entscheidender Erfolgsfaktor

Das Land Niedersachsen muss in seine Beschäftigten als entscheidenden Erfolgsfaktor investieren. Es begreift das Personal als wichtigste Ressource, die zu entwickeln ist. Gerade wegen der beabsichtigten Stabilisierung bzw. Absenkung der Personalkosten müssen die im Personal vorhandenen Potentiale stärker genutzt und entwickelt werden.

Personalentwicklung ist die systematische Gestaltung von Prozessen, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.“ (http://www.mi.niedersachsen.de/themen/ressortuebergreifende_personalentwicklung/personalentwicklung/60399.html Abruf am 14.10.2016).

Bedauerlicherweise ist auch im öffentlich-rechtlichen Bereich eine erhebliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit festzustellen. So entsteht bei den PE-Konzepten der Kommunen, Körperschaften bzw. Anstalten sehr schnell der Eindruck, dass laubahnrechtliches Denken (vgl. Lück, 2011, S. 51 f.) vorrangig ist, sehr wohl eine Differenzierung zwischen Beamten und Angestellten und zwischen einfachem, gehobenen und höheren Dienst erfolgt und ein Konzept zwar vorgegeben wird, aber die Umsetzung Sache der nachgeordneten Stellen ist. Mitarbeitergespräche erfolgen etwa 3 – 5 Jahre und die Initiierung von beruflicher Weiterbildung die Aufgabe des jeweiligen Beschäftigten ist. Inwieweit eine Evaluierung der Wirksamkeit der durchgeführten Trainingsmaßnahmen erfolgt, konnte nicht überprüft werden.

Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Bogumil (vgl. 2008, S. 337 ff.), die in den Jahren 2004 bis 2006 bei den KGSt.-Mitgliedskommunen durchgeführt wurde, zeigen jedoch hinsichtlich der Implementierung der Elemente des NSM ein teilweise unterschiedliches Bild. Während in den Bereichen Organisationsstrukturen, Ressourcenbewirtschaftung, Kontraktmanagement, Wettbewerb und Kundenorientierung noch eklatante Schwächen und Defizite bestehen, die allerdings in Abhängigkeit von Ost und West, ob Stadt, Landkreis oder kreisfreie Städte differieren, so sind im Bereich Personal schon ansprechende Ergebnisse festzustellen. Inwieweit jedoch aus der Sicht der Beschäftigten die PE-Maßnahmen eine positive Akzeptanz finden und die Motivation vorhanden ist, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen, das kann leider nicht verifiziert werden.

2.2 Charakterisierung und Einordnung in die Unternehmenskonzeption

Das Wesen, der Charakter und die Bedeutung der PE, aber auch die interdisziplinären Korrelationen und vielfältigen und interaktiven Wechselbeziehungen mit den unterschiedlichen Wissenschafts- und Arbeitsbereichen machen es erforderlich, zu Beginn der weiteren Ausführungen klar und eindeutig eine Positionsbestimmung vorzunehmen und die Funktion und Arbeitsweise der PE in den unternehmerischen Kontext einzuordnen. Dies erscheint insbesondere deshalb angebracht, obwohl die PE im eigentlichen Sinne eine personalwirtschaftliche Funktion darstellt, aber durch ihre Wirkungsweise und ihre exponierte Stellung als Instrument der Unternehmensführung (siehe hierzu Abschnitt 2.2.3) eine übergeordnete Funktion zur Erreichung der Unternehmensziele und -aufgaben einnimmt.

2.2.1 Definition und Abgrenzung

Um den Begriff der PE exakt und eindeutig beschreiben ist zunächst eine klare und umfassende Positionsbestimmung vorzunehmen, die folgende Themenschwerpunkte beinhaltet:

- (1) den Anwendungsbereich,
- (2) die theoretische Orientierung,
- (3) die unternehmenspolitische Maxime,
- (4) die Begriffsbestimmung.

Damit soll vermieden werden, dass durch eine neue Interpretation weitere Verwirrung entsteht und die ohnehin bereits bestehende Diffusion und Heterogenität noch verstärkt wird. Denn aus den bisherigen Ausführungen wurde bereits deutlich, wie umfassend in den vielfältigsten Erscheinungsformen die PE anzutreffen ist und es einem gewissen Maß an Abstraktionsfähigkeit bedarf, um eine klare Zuordnung treffen zu können.

(1) Anwendungsbereich: Dem Inhalt und seiner Bedeutung kommt man näher, wenn man den Begriff Personalentwicklung in seine Bestandteile Personal und Entwicklung aufteilt. Bereits hier wird die erste Differenzierung erforderlich, in dem von **Personal**¹⁵ und nicht von Personen die Rede ist. Obwohl die Bezeichnung Personal im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel und der wachsenden Bedeutung des Humankapitals nicht mehr zeitgemäß erscheint, so ist der Begriff nach wie vor in Theorie und Praxis weit verbreitet. Nach Oechsler werden

„Mit Personal (...) die in jeder Art von Organisationen in abhängiger Stellung arbeitenden Menschen bezeichnet, die innerhalb einer institutionell abgesicherten Ordnung eine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen. Der Begriff Personal deutet damit auf überindividuelle Ordnungen hin, in denen Menschen für übergeordnete Ziele von Organisationen Leistungen erbringen.“ (2011, S. 1).

Dem gegenüber sieht Neuberger die Bezeichnung Personal im Sinne eines Aggregat-Charakters, der „(...) in Bezeichnungen wie: der menschliche Faktor, die personelle Kapazität, die Belegschaft, der Arbeitskörper, das kombinierte Arbeitspersonal, der betriebliche Gesamtarbeiter, die Mannschaft, das Sozialpotential (...)“ zum Ausdruck kommt (1994, S. 8).

15 Die Bezeichnung „Personal“ ist oft mit abwertenden Assoziationen im Sinne von Abhängigen, Untergebenen, Dienerschaft, usw. verbunden. Der Theologe und Begründer der kirchlichen Soziallehre Nell-Breuning hat durch sein Wirken wesentlich dazu beigetragen, das Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer im Sinne einer Sozialpartnerschaft auf eine neue Basis zu stellen. Zunehmend setzen sich daher immer mehr die Begriffe wie Beschäftigte, Belegschaft und Mitarbeiter durch.

Ein weiteres Merkmal von Personal ist die arbeitsrechtliche Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter, die in der Regel durch einen Arbeitsvertrag und dem eindeutigen Über-/Unterordnungsverhältnis bestimmt wird. Somit kann von Maßnahmen im privaten Bereich, die zwar vordergründig der persönlichen Fort- und Weiterbildung dienen und nur peripher in einem beruflichen/unternehmerischen Kontext gesehen werden können, vielleicht von persönlicher Weiterentwicklung sprechen, aber nicht in der inhaltlichen Verbindung, wie sie in den bisherigen Ausführungen und den nachfolgenden Erläuterungen zugrunde gelegt wird.

Im Zusammenhang mit **Entwicklung** und der Differenzierung von PE im Unternehmen bzw. der Bildungs-/Weiterbildungsmaßnahme im privaten Bereich lassen sich darüber hinaus folgende Unterscheidungsmerkmale feststellen. PE-Maßnahmen im Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie strategisch-konzeptionell ausgerichtet, zielorientiert und geplant sind. Strategisch-konzeptionell bedeutet, dass die eingesetzten PE-Maßnahmen im Rahmen der Gesamt-Konzeption PE verbindlich festgelegt werden. Die Zielformulierung der einzelnen Aktivitäten erfolgt in Abstimmung mit den kurz- und mittelfristigen, übergeordneten Zielen. Die Maßnahmenplanung wird dahingehend ausgeführt, inwieweit die einzelnen Instrumente einen positiven Beitrag zur Zielerreichung leisten können. Zielgerichtet im Sinne der PE bedeutet aber auch gleichzeitig, dass die eingeleiteten Maßnahmen eine konkrete, messbare und nachvollziehbare - im Sinne von Nachhaltigkeit - feststellbare Weiterentwicklung darstellen. Im Gegensatz dazu der private Bereich, wo vielleicht spontane Reaktionen durch persönliche Neigungen ausgelöst werden, gesellschaftliche Entwicklungen und Modeerscheinungen die Zeichen der Zeit bestimmen und Trendsetter aufzeigen, was zur Zeit on top ist. Somit kann von zielgerichteten und geplantem Handeln im eigentlichen Sinne nicht die Rede sein.

(2) Theoretische Orientierung: In den vorhergehenden Ausführungen wurde bereits ausführlich erläutert, warum die PE als Bestandteil der Personalwirtschaftslehre eine theorieorientierte aber durch ihre Anwendung eine empirisch ausgerichtete Disziplin ist. Ungeachtet dessen ist aber die Frage zu stellen, inwieweit die unter Abschnitt 2.1.1.1 aufgeführten, personalwirtschaftlich relevanten Theorien einen heuristischen Bezugsrahmen zur theoretischen Fundierung der PE darstellen können. Die Ansätze der *Neuen Institutionen-Ökonomik* und hier insbesondere die Theorie der Verfügungsrechte und die Principal-Agent-Theorie liefern wertvolle Impulse, um die PE wirkungsvoll gestalten zu können. Als Verfechter der Transaktionskostentheorie sieht Drumm die PE aus einer ökonomischen Perspektive in dem er der Auffassung ist, dass „Personalentwicklung als Ganzes eine Transaktion ist, durch die für die Mitarbeiter unbestimmte Arbeitsverträge nach Abschluss ausgefüllt werden sollen“. (2005, S. 401). „Die Transaktionskosten der Personalentwicklung selbst liegen auf der nächsttieferen Ebene der Einzelmaßnahmen. Diese lösen unterschiedliche Kosten der Vorbereitung, Abwicklung, Kontrolle und gegebenenfalls auch der Fehlerkorrektur aus.“ (ebenda, S. 402).

Interessante Perspektiven für die Gestaltung der PE liefern auch die verschiedenen *Human Resource Management-Ansätze*. So stellt z.B. Oechsler fest:

„Der Zusammenhang zur Personalentwicklung kann dabei anschaulich am Beispiel des Michigan-Ansatzes erklärt werden. Personalentwicklung ist ein integrativer Bestandteil des Human Resource-Kreislaufs und steht auch in Wechselbeziehung zur Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur sowie deren Entwicklung. Die integrative Betrachtung von Human Resource Management, Organisationsstruktur und Unternehmensstrategie erfährt somit in Form des Zusammenspiels von Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung eine dynamische Ausrichtung.“ (2011, S. 484).

Das Konzept des strategischen Human Resource Management (SHRM), auch als Michigan-Ansatz (Market-based View) bezeichnet, umfasst vier Teilfunktionen, nämlich Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Belohnung/Anreize und Personalentwicklung (vgl. Staehle, 1999, S. 789). Merkmal dieses Ansatzes ist zwar einerseits die Förderung der Human Resources, ordnet aber der Unternehmensstrategie eine eindeutige Priorität zu, nach dem Motto: Struktur folgt der Strategie. Einer der Kritikpunkte dieser unternehmensorientierten Denkweise war, dass damit ein angepasstes Verhalten der Mitarbeiter vorausgesetzt wird und die Implementierung der Unternehmensstrategie Vorrang hat. Insbesondere wird bemängelt,

„ (...) dass der Michigan-Ansatz mit seiner geradezu deterministischen Orientierung »struktur and HRM follows strategy« dieses HRM – auch wenn es sich strategisch nennt – nicht als einen kontinuierlichen und integrativen Prozess von HRM als (gleichberechtigten) Beitrag im Rahmen der Unternehmensführung denkt: Personalmanagement bleibt eine abgeleitete Größe, Mitarbeiter/-innen-Potenziale werden instrumentalisiert, ihre Interessen ordnen sich dem Erreichen der Unternehmensziele unter. Konsequenterweise bleiben Fragen der Mitarbeiterbeteiligung, ihrer organisierten Interessenvertretung und die Interessenlage der Beschäftigten – anders als im Harvard-Ansatz – unberücksichtigt.“ (Felger et al., 2004, S. 23).

Im Gegensatz dazu steht das Harvard-Konzept (Resource-based View), das sich durch die Funktionsbereiche „Mitarbeiterbeteiligung (Partizipationsphilosophie), Human Resources Bewegungen (Personalbeschaffung, -einsatz, -entlassung), Belohnungssystem (Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysteme), Arbeitsorganisation“ (Staehle, 1999, S. 790) auszeichnet. Bestandteil dieser Managementphilosophie ist die Berücksichtigung der verschiedenen Umwelteinflüsse, die von den unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholder) ausgehen, wie z. B. „(...) die Anteilseigner, das Management, die Arbeitnehmergruppen, Gewerkschaften, Staat und Gesellschaft. Weil die Arbeitnehmer/-innen als wichtigste Gruppe gelten, kommt ihrem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen (Partizipation) eine besondere Bedeutung zu.“ (Felger et al., 2004, S. 20). Nach der Intention des Harvard-Konzeptes stellt die Unternehmensstrategie nur ein Teil der oben genannten Funktionsbereiche dar. Deshalb ist es nun Aufgabe der Unternehmensführung, zwischen Unternehmensstrategie und den unterschiedlichen Umwelteinflüssen der Stakeholder eine bestmögliche Übereinstimmung (best fit) herzustellen (vgl. Staehle, 1999, S. 790 f.; Mudra, 2004, S. 7 ff.; Felger et al., 2004, S. 24).

In Bezug auf die Positionsbestimmung und der Verortung der PE, aber auch im Hinblick auf die weiteren Ausführungen dieser Arbeit lassen sich wichtige Impulse und Anregungen dem Michigan- bzw. Harvard-Ansatz entnehmen. Aber unter Berücksichtigung der unternehmerischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert stellt sich nicht die Frage, ob *entweder* ein Market-based View- *oder* ein Resource-based View-Ansatz verfolgt werden soll, sondern es geht um *sowohl als auch*. Daraus folgt, dass ein Unternehmen nur dauerhaft erfolgreich sein kann inwieweit es gelingt, die Unternehmensinteressen mit den

berechtigten Anliegen der Mitarbeiter zu verbinden und in eine tragfähige, zukunftsorientierte Unternehmenspolitik zu integrieren. Die daraus resultierende, mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik ist eine wesentliche Voraussetzung, damit beide Seiten den steigenden Anforderungen durch die PE auch gerecht werden können.

(3) Unternehmenspolitische Maxime: Nach überwiegender Lehrmeinung in der Betriebswirtschaftslehre zeichnen sich konstitutive Unternehmensentscheidungen dadurch aus, dass sie die Struktur, Handlungs- und Vorgehensweise des Unternehmens langfristig bestimmen (vgl. Jung, 2010, S. 61). Dies können sowohl Entscheidungen hinsichtlich des Standortes, der Rechtsform, Fragen von Unternehmenszusammenschlüssen, aber auch der wirtschaftlichen, sozialpolitischen und gesellschaftlichen Ausrichtung sein. Ebenso bedeutungsvoll für das Unternehmen und seine Mitarbeiter ist die Formulierung und konkrete Ausgestaltung einer Unternehmensphilosophie. „Als Ausgangspunkt jeglicher sinn- und zweckorientierten unternehmerischen Aktivitäten drückt die Unternehmensphilosophie, die individuellen grundsätzlichen ökonomischen, gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Wert- und Zielvorstellungen als bewusste oder unbewusste Leitvorstellungen eines Unternehmens bezüglich seiner Selbst und im Verhältnis zu seinen Bezugsgruppen (Stakeholder) aus.“ (Renker, 2008, S. 92).

Die Unternehmensphilosophie hat somit eine exponierte, grundsätzliche Bedeutung und Wertigkeit für das Unternehmen. Durch die Grundsätze und Leitlinien, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, die in ihr zum Ausdruck kommen, bildet sie die Basis für die Entwicklung der Unternehmenskultur und die Konkretisierung der Unternehmenswerte - wofür steht das Unternehmen - und der Unternehmensvision - welche Ziele möchte das Unternehmen erreichen -. ¹⁶ Der normative Charakter der Unternehmensphilosophie wird ebenso in der Funktion als Leitbild nach innen und außen ersichtlich. Innerhalb des Unternehmens ist sie die verbindliche Norm und Richtschnur für das Denken und Handeln aller Beteiligten, von der Unternehmensführung bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Gegenüber der breiten Öffentlichkeit, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Behörden, Verbände usw., beeinflusst sie positiv innerhalb der Corporate Identity das Erscheinungsbild des Unternehmens. Durch die daraus resultierenden Abstrahleffekte leistet sie einen erheblichen Beitrag zu einer unternehmensfreundlichen Wahrnehmung im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Umfeld.

Um das Denken, Handeln, aber auch das Verhalten der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Unternehmens im Sinne der Personalentwicklung und im Einklang mit der Unternehmensphilosophie auszurichten ist es erforderlich, die PE explizit in den entsprechenden Leitlinien als Bestandteil der Unternehmenspolitik zu verankern. Damit wird gegenüber den Mitarbeitern ein klares Zeichen gesetzt, dass PE ein wesentlicher und unabdingbarer Bestandteil der Unternehmensführung ist und dem gegenwärtigen und zukünftigen Handeln absolute Priorität eingeräumt wird. Gleichzeitig erhalten die Mitarbeiter eindeutige Signale im Hinblick auf die Maxime des Unternehmens, welche Erwartungshaltung damit verbunden ist und in welcher Form die Beschäftigten gefordert sind, bei entsprechenden Gegenleistungen des Unternehmens, ihren Beitrag zu leisten. Durch diese Einbindung der PE in die unternehmerische Gesamt-Konzeption wird die stringente Orientierung an den Zielen und Strategien des Unternehmens

16 Zu den weiteren Ausführungen wird hierzu auf Abschnitt 3.3.2 verwiesen.

und gleichzeitig aber auch die Berücksichtigung der Mitarbeiter-Interessen deutlich. Wesentlich für die Effektivität und Effizienz der PE als Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist darüber hinaus die Einstellung der Unternehmensführung zur PE. Nur wenn vom Management gegenüber den Mitarbeitern die Überzeugung von der Wichtigkeit und Bedeutung der PE auch vorgelebt und praktiziert wird, erhalten die Beschäftigten die erforderliche Motivation, um sich ebenfalls mit ihrer Arbeitskraft, den Fähigkeiten, Wissen und Können in den Entwicklungsprozess zu integrieren.

(4) Begriffsbestimmung: Vor dem Hintergrund dieser Abgrenzungsmerkmale soll nun die folgende Begriffsdefinition die Grundlage für die folgenden Ausführungen bilden:

Personalentwicklung ist eine

(1) Konzeption der Unternehmensführung, bei der
die unternehmens- und personalbezogenen Instrumente, Maßnahmen und Aktivitäten

(2) ganzheitlich und nachhaltig - unter Berücksichtigung und Abwägung der

(3) Mitarbeiterinteressen - konsequent auf die Erreichung der

(4) gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensziele ausgerichtet werden.¹⁷

Um also die PE erfolgreich im Unternehmen implementieren zu können, müssen die folgenden Eingangsvoraussetzungen erfüllt sein:

Zu (1): Kennzeichen einer Konzeption der Unternehmensführung¹⁸ ist die klare und eindeutige Formulierung der kurz-, mittel- und langfristigen Zielvorstellungen, die konsequente Ausrichtung der Unternehmensstrategie und die daraus resultierende operative, taktische und strategische Maßnahmenplanung. Die Konzeption der PE beinhaltet zwar eigenständige Ziele, Strategien und Maßnahmen, ist aber als Bestandteil der Personalpolitik in ihrer Orientierung aus der Unternehmenskonzeption abgeleitet. Als Instrument der Unternehmensführung ergibt sich damit zwangsläufig der strategische Charakter der PE. Insbesondere auch deshalb, weil projektbezogene PE-Maßnahmen kurzfristig die gewünschten Wirkungen zeigen können, aber erst längerfristig die geplanten Auswirkungen bzw. konkreten Ergebnisse verifizierbar sind.

Zu (2): Alle im Rahmen der PE zur Anwendung kommenden - unternehmens- und mitarbeiterbezogenen - Instrumente, Maßnahmen und Aktivitäten beziehen sich auf alle Unternehmenseinheiten, Geschäftsbereiche, Abteilungen, Gruppen, Teams bzw. Mitarbeiter (vgl. Ulrich/Probst, 1995, S. 241). Sie beinhaltet nicht nur die betriebliche Aus-, Fort und Weiterbildung, sondern umfasst alle Prozesse, Tätigkeiten, Informationen, Instrumente oder sonstige Maßnahmen die qualifiziert sind, die Effektivität und Effizienz der PE zu unterstützen und einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der PE-Ziele zu leisten. Als potentielle Zielgruppe sind alle im Unternehmen tätigen Personen, d.h. Unternehmensführung, Management (soweit sie nicht der Geschäftsführung/Geschäftsleitung angehören), Abteilungsleiter und die Mitarbeiter anzusehen. In diesem Sinne hat die PE ganzheitlichen Charakter. Durch ihre Institutionalisierung als ständiger und integrativer Bestandteil des Unternehmens sind die PE-Maßnahmen nicht tempo-

¹⁷ In Anlehnung an die Marketing-Definition von Bidlingmaier - siehe hierzu Seite 2.

¹⁸ Siehe hierzu die weitergehenden Ausführungen unter Abschnitt 2.2.3

rärer Natur, sondern dahingehend konzipiert, das Unternehmen in seiner Gesamtheit auf die Gegebenheiten und Erfordernisse seines wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Umfeldes auszurichten. In diesem Sinne hat die PE nachhaltigen Charakter.

Zu (3): Wenn man von der rein arbeitsrechtlichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer absieht, so lässt sich feststellen, dass im Verhältnis von Unternehmer und Beschäftigten in den letzten Jahrzehnten ein grundlegender Wandel stattgefunden hat. Insbesondere die gravierenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der damit verbundene Fachkräftemangel hat bzw. wird dazu führen, dass sich eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik immer mehr durchsetzen wird. Dies beruht auf der Einsicht, dass die Interessen des Unternehmens auf Dauer nur dann realisierbar sein werden, wenn die Bereitschaft der Mitarbeiter vorhanden ist, ihren erforderlichen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Die Grundlage hierfür ist eine leistungsgerechte Entlohnung und die Berücksichtigung der sozialen Belange der Beschäftigten. Dieser Herausforderung muss sich insbesondere die PE stellen. Durch die Schaffung der geeigneten, unternehmerischen Rahmenbedingungen muss sie bei den Mitarbeitern den Willen und die Fähigkeit mobilisieren, sich mit ihrem Wissen, Können und Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Nach dem lateinischen Motto „do ut des“ (Ich gebe, damit Du gibst) wird eine erfolgsbasierte PE daher immer wieder ein Zweckbündnis zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen darstellen, bei dem die beiden Sozialpartner wissen, dass die Abhängigkeit auf beiden Seiten vorhanden ist. Denn nur der Wille zu einer konstruktiven Zusammenarbeit im Sinne des Unternehmens, die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und soziale Konflikte in einem partnerschaftlichen Konsens zu lösen, wird den längerfristigen Erfolg sichern.

Zu (4): Die Bereitschaft des Unternehmens, auf die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter einzugehen, wird zwangsläufig dort ein Ende finden, wo aus der Sicht der Unternehmensführung der Bestand des Unternehmens gefährdet oder elementare Wesensmerkmale existenziell bedroht sind. Durch die betriebliche Mitbestimmung, die im Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist, sind zwar in Abhängigkeit von der Größenordnung des Unternehmens die Mitwirkungsrechte eindeutig bestimmt. Diese beziehen sich aber nur auf solche Bereiche, die mitbestimmungspflichtig sind. In der Entscheidung über die Ausgestaltung der PE werden daher vordergründig die unternehmerischen Zielsetzungen und die Frage, welchen Beitrag die PE zur Erreichung dieser Ziele leisten kann, im Fokus der Bemühungen stehen.

Die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen darf aber insbesondere deshalb nicht außer Acht gelassen werden, weil zwischen dem wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter, z.B. an einem sicheren Arbeitsplatz, regeltem Einkommen, usw., ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Deshalb wird es von besonderer Bedeutung sein, bei der Durchsetzung von PE-Maßnahmen mit einem gewissen Maß an Sensibilität vorzugehen. Einerseits um einer destruktiven Einstellung gegenüber der PE und einer generellen Verweigerungshaltung der Mitarbeiter entgegen zu wirken und andererseits Einwände und Vorbehalte von Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite zu berücksichtigen.

Die konzeptionelle Ausrichtung des Unternehmens, die sie sich in der Formulierung der Unternehmensziele, der Festlegung der geeigneten Unternehmensstrategien und der Planung und Durchführung der konkreten Maßnahmen manifestiert, ist das charakteristische Merkmal fundamentaler Unternehmens-

entscheidungen. Sie stellen im Sinne von Gutenberg „echte Führungsentscheidungen“ dar, die er wie folgt charakterisiert:

„Alle Entscheidungen, die aus gesamtbetrieblicher Sicht, aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden, deshalb auch von keinem anderen als dem Führungsorgan vollzogen werden können, sind echte Führungsentscheidungen.“ (1958, S. 46).

Deshalb wird die Priorität in den nachgelagerten Prozessen schwerpunktmäßig bei der Realisierung der Unternehmensinteressen liegen. Dies bedeutet, „Mitarbeiterziele werden in aller Regel nur insofern und insoweit berücksichtigt, als sie nicht der Erreichung der Unternehmungsziele entgegenstehen. Bei einer Interessensabwägung dominieren eindeutig die Ziele des Managements.“ (Staehle, 1999, S. 874).

2.2.2 PE als Philosophie und Maxime

In der Industrie und seitens der Politik werden verstärkt unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ die Chancen und Risiken einer immer stärker werdenden Dominanz von Internet und digitalisierten Systemen für industrielle Wertschöpfungsprozesse diskutiert (vgl. BMWi, 2015a; BMBF, 2013; Wischmann et al., 2015).

„Im industriellen Kontext bezeichnet der Begriff Industrie 4.0 die Verbindung der digitalen Welt des Internets mit den konventionellen Prozessen und Diensten der produzierenden Wirtschaft. Es handelt sich dabei um die horizontale und vertikale Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette mit Verlagerung der Steuerung von oben nach unten. Hohe Erwartungen knüpfen an diese Entwicklung an. Viele sprechen von der vierten industriellen Revolution, die große Chancen für die Wirtschaft mit sich bringt, zugleich aber auch große Herausforderungen an alle Beteiligten stellt und zum Teil massive Umbrüche bewirken wird.“ (BMWi, 2015a, S. 13).

Obwohl nach einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey sechs von zehn Unternehmen sich gut vorbereitet fühlen, beginnen viele Unternehmen erst jetzt, sich mit Industrie 4.0 auseinanderzusetzen. Nach ihrer Auffassung sind es fünf Themenschwerpunkte, die besonderen Vorrang haben sollten:

- „1. Daten besser nutzen. Unternehmen sollten die komplette Wertschöpfungskette und den gesamten Lebenszyklus eines Produkts digital abbilden. (...).
2. Fähigkeiten aufbauen. Die Digitalisierung erfordert von den Mitarbeitern neue Fähigkeiten – und Spezialisten, (...). Firmen müssen sich jetzt darum kümmern, diese Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden.
3. Zugang zum Kunden sichern. Unternehmen müssen entscheiden, welche strategischen Schnittstellen sie kontrollieren müssen, (...).
4. Schneller werden. Im IT-Sektor sind schnelle Updates und ständige Produktverbesserungen an der Tagesordnung. (...).
5. Datensicherheit erhöhen. (...).“ (McKinsey-Studie, Pressemitteilung, 16. März 2015).

Begreift man nun Marketing nach Nieschlag et al. (1974, S. 33) als Unternehmensphilosophie und als Maxime der Unternehmensführung, so ist es die vordringliche Aufgabe des Managements, die für das Unternehmen und seine Mitarbeiter relevanten Marktveränderungen und Trendentwicklungen frühzeitig zu erkennen und die daraus resultierenden Konsequenzen und Maßnahmen abzuleiten.

Diese Auswirkungen können sich über alle Unternehmensbereiche erstrecken und eine fundamentale Neuordnung in der strategischen Ausrichtung zur Folge haben. Für die Mitarbeiter bedeutet dieser technologische Wandel im Zusammenhang mit Industrie 4.0 erhebliche Veränderungen in ihrer persönlichen Arbeitswelt. Neue berufliche und arbeitsspezifische Herausforderungen entstehen, die das bisherige fachliche Wissen und berufliche Kenntnisse obsolet werden lassen. Alte Berufsbezeichnungen verschwinden und neue Berufsfelder entstehen, den steigenden Anforderungen in Bezug auf persönliches

Wissen, speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten stehen verbesserte Einkommensmöglichkeiten und berufliche Aufstiegschancen gegenüber.

Aber auch die Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit und zu ihrem Arbeitsumfeld ändern sich. Nach einer Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchgeführt wurde, „empfinden nur die wenigsten Erwerbstätigen in Deutschland ihre Arbeitssituation als ideal. Lediglich ein Fünftel der Befragten fühlt sich dem persönlichen Idealbild von Arbeit bereits nah. Knapp die Hälfte der Befragten sieht die eigene Arbeitssituation heute weit vom persönlichen Idealbild von Arbeit entfernt.“ (2016, S. 4). Für die Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass sie insbesondere in Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, als auch in Bezug auf Job Enlargement ¹⁹, Job Enrichment ²⁰ und Job Rotation ²¹ die adäquaten PE-Maßnahmen ergreifen müssen. Dies gilt ebenfalls im Hinblick auf das Bemühen, Mitarbeiter zu halten sowie langfristig an das Unternehmen zu binden ²² und orientiert sich an den Zielsetzungen im Rahmen des Employer Brandings ²³ als auch in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) ²⁴ der Mitarbeiter.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist die PE elementarer Bestandteil der Unternehmensphilosophie und somit durch ihren normativen Charakter als Instrument der Unternehmensführung ganzheitlich auf alle Teile des Unternehmens ausgerichtet. Dies bedeutet, dass sie die Impulse, die durch die Marktorientierung auf das Unternehmen einströmen, erfassen, sie auf ihre Auswirkungen für das Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter überprüfen und in proaktiver Art und Weise konsequent in zielgerichtete PE-Maßnahmen umsetzen muss. Die daraus resultierenden Aufgaben erstrecken sich damit zwangsläufig über alle unternehmerischen Handlungsfelder die geeignet sind, die Entwicklung der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. „PE darf deshalb nicht allein als eine isolierte Spezialaufgabe gesehen werden, die lediglich die Qualifikationsverbesserung anstrebt. Ähnlich dem Marketing-Gedanken muss PE als eine personalwirtschaftliche Querschnittsfunktion aufgefasst werden, die alle personalbezogenen Aktivitäten begleitet. Zugespielt formuliert: Man kann nicht nicht PE betreiben.“ (Neuberger, 1994, S. 157).

19 „Das Gestaltungskonzept des Job Enlargement beinhaltet, dass zur ursprünglichen Tätigkeit weitere vor- oder nachgelagerte Aufgaben hinzukommen, die allerdings keine zusätzlichen Qualifikationen erfordern. Es handelt sich um eine sog. „horizontale“ Erweiterung von Arbeitsaufgaben.“ (Schaper, 2014, S. 379).

20 „Job Enrichment besteht darin, den Verantwortungsbereich des Arbeitenden anzuheben oder schwierige Aufgaben einzuführen, sodass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitert und die Kompetenzentwicklung gefördert wird.“ (ebenda, S. 379).

21 „Job Rotation bezeichnet eine Form der Arbeitsstrukturierung, bei der die Mitarbeiter systematisch den Arbeitsplatz oder das Aufgabenfeld wechseln. Die Tätigkeiten liegen dabei entweder auf dem gleichen Qualifikationsniveau (horizontaler Positionswechsel) oder auf unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus (vertikaler Positionswechsel). Durch diese Maßnahme sollen der Tätigkeitsspielraum des Einzelnen sowie dessen fachliche und soziale Kompetenzen erweitert werden. Es soll eine Abwechslung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe stattfinden und eine einseitige Belastung am Arbeitsplatz verhindert werden.“ (ebenda, S. 379).

22 Durch die Entwicklung des Arbeitsmarktes und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel ist die Mitarbeiterbindung daher ein zentrales Handlungsfeld des betrieblichen Personalmanagements. Die Zielsetzungen des Unternehmens sind darauf ausgerichtet, durch finanzielle, psychologische und soziale Instrumente und Maßnahmen die Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen bzw. zu verstärken.

23 „Ähnlich wie beim Konzept der „Corporate Identity“ geht es auch beim Employer Branding darum, eine gewisse Identität oder Persönlichkeit als Arbeitgeber nach innen und außen zu vermitteln und sich auf diese Weise durch möglichst unverwechselbare und einmalige Attribute gegenüber anderen Arbeitgebern zu profilieren und somit Wettbewerbsvorteile auf dem Personalmarkt zu erarbeiten.“ (Tavakkoli, 2009, S. 36).

24 Mit Employability sollen alle Instrumente und Maßnahmen verstanden werden, die darauf abzielen, die Beschäftigungsfähigkeit, d.h. die Arbeitskraft und das Leistungsvermögen des Mitarbeiters zu erhalten und zu stärken. Dies können Aktivitäten im Bereich der PE, am Arbeitsplatz, Arbeitszeitregelungen, Gesundheitsvorsorge usw. betreffen.

Betrachtet man nun die Kunden- bzw. Marktorientierung als Philosophie und Maxime sowie als elementare Voraussetzung des Unternehmens, um frühzeitig und umfassend auf die Veränderungen der Märkte und der Umwelt reagieren zu können, so stellt die PE als Bestandteil dieses Konzeptes das personalwirtschaftliche Instrument dar, um durch die geeigneten Instrumente und Maßnahmen die innerbetrieblichen Anpassungsprozesse zielgerichtet und planmäßig in die Wege zu leiten. Diese konsequente, ganzheitliche und nachhaltige Orientierung zur kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung der organisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufe ist auch Kennzeichen der neuen Denkweise, die Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre sich teilweise durchgesetzt hat. Unter dem Namen Lean Management und Lean Production hat sich diese Geisteshaltung hauptsächlich in der deutschen Automobilindustrie als neue Unternehmensphilosophie verbreitet.²⁵

Grundlage hierfür ist die aus dem japanischen Zen-Buddhismus übernommene Lebens- und Arbeitsphilosophie des Kaizen²⁶, das als ganzheitliches Konzept danach ausgerichtet ist, die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens einem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu unterziehen. „Der Mensch als Träger der Verbesserung steht bei Kaizen im Mittelpunkt. Kaizen führt zu einer Verbesserung des Systems, Unternehmen von innen heraus zu verändern. Dabei stellt sich die Aufgabe, diesen Wandel mit dem vorhandenen Personal zu bewältigen. Hierfür muss die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte entwickelt und verbessert werden.“ (Teufel, 2009, S. 678). Durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter wird die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten neu definiert. Mit diesem kooperativen Führungsverhalten werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihren Beitrag zur Lösung von Aufgaben zu leisten und zur ständigen Verbesserung der Verfahrensabläufe beizutragen.

Im System Kaizen kommt daher der PE eine besondere Bedeutung zu. Einerseits sind die entsprechenden Grundlagen zu schaffen, die eine besondere Sichtweise für entstehende Probleme und deren Lösungen ermöglichen. Andererseits „sind weiter qualifizierende Maßnahmen für Führungskräfte notwendig, die deren Kommunikationsverhalten und vor allem deren Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung fördern. Hiervon ist insbesondere die untere Führungsebene (Meisterebene) betroffen. Die Anwendung von Instrumenten des Kaizen-Konzepts verlangt eine weitere Qualifikation der Mitarbeiter. Auf Grund der steigenden Qualifikationsanforderungen sind Schulungs- und Trainingsmaßnahmen auf allen Ebenen in dem Unternehmen notwendig.“ (ebenda, S. 679).

25 In einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston wurde bei einem Vergleich der amerikanischen, europäischen und japanischen Automobilindustrie festgestellt, dass japanische Hersteller in Produktivität und Qualität den jeweiligen Produzenten in Nordamerika bzw. Europa erheblich überlegen sind. Das Produktions- und Managementkonzept der japanischen Produzenten wurde mit Lean Production bzw. Lean Management bezeichnet. Besondere Kennzeichen waren flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und eine ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung. Die Kunden werden in den Produktionsprozess integriert. Dies wird durch intensive Marktforschung und enge Kontakte des Produzenten mit seinen Kunden möglich (vgl. Jung, 2011, S. 906 ff.; Oechsler, 2011, S. 307 ff.).

26 Das Wort KAIZEN (= Veränderung zum Besseren) beinhaltet zwei Kernaussagen: KAI bedeutet Veränderung/Wandel und ZEN = zum Besseren. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden: „Zum einen unterliegt die Welt fortlaufender Veränderung, und es bedarf einer ständigen Anpassung an diese. Zum anderen wird kein Zustand als so gut angesehen, dass man ihn nicht verbessern könnte. Aus diesem Kontext heraus kann Kaizen als ständige Verbesserung bzw. als das Streben nach ständiger Verbesserung angesehen werden (in Deutschland wird oft anstatt Kaizen der Begriff KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess verwendet).“ (Teufel, 2009, S. 676).

Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, dass ein in sich kongruentes Konzept der Unternehmensführung, basierend auf einer präzise abgestimmten Unternehmensphilosophie ²⁷ und einer ebenso markt- wie mitarbeiterorientierten Unternehmensmaxime die Voraussetzungen dafür sind, den Bestand und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittel- und langfristig zu sichern. Elementarer Bestandteil dieses Konzeptes muss daher sein zu gewährleisten, dass diese „Richtlinien der Unternehmenspolitik“ durchgängig von oben nach unten, auf allen hierarchischen Ebenen und bei allen Maßnahmen und Aktivitäten eingehalten werden. „Man darf Marktorientierung (...und damit auch Personalentwicklung/Anmerk. d. Autorin) nicht nur proklamieren, sondern sie ist auch zu leben. Das geht nur, wenn die Unternehmensleitung dafür sorgt, dass sich marktorientierte Denkweisen durch alle Hierarchien und Funktionsbereiche des Unternehmens ziehen.“ (Backhaus/Schneider, 2007, S. 22). Aber wenn beispielsweise „(..) die Führungskräfte Kaizen auf die ausführende Ebene delegieren und nicht aktiv am Prozess der ständigen Verbesserung teilnehmen, ändert sich auch die Kultur des Unternehmens nicht, und die für Kaizen notwendige Verhaltensänderung unterbleibt.“ (Teufel, 2009, S. 695).

2.2.3 PE im Kontext von Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung

Gleichgültig wie man nun den Unternehmenserfolg definiert, ob als mengen- oder wertmäßige Umsatzsteigerung, Erhöhung des Gewinns, Verbesserung der Marktanteile, Gewinnung neuer Käuferkreise, Erschließung neuer Märkte, Festigung der Marktposition, kurz-, mittel- oder langfristiger Perspektive, usw., er wird immer wieder mit dem Unternehmen ²⁸ bzw. der guten Unternehmensführung identifiziert. Doch wie lassen sich die Kennzeichen einer guten und überzeugenden Unternehmensführung definieren. Sollte sich die Beurteilung guter Unternehmensführung nur an den zahlenmäßigen Fakten orientieren, oder wäre nicht auch gleichzeitig der Beitrag der Mitarbeiter entsprechend zu berücksichtigen.

Verständlicherweise ist es ihre vordringliche Aufgabe, die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu treffen und in antizipativer Weise die richtigen Weichen-

27 „Den Menschen im Unternehmen dient die Philosophie als Orientierung für ihr Handeln. Dies impliziert auch eine moralische und ethische Reflexion der Philosophie. Eine Unternehmensphilosophie ist daher eine Vorstellung („Vision“) von einer Vollkommenheit von Problemlösungsfähigkeiten für die Potenziale von Märkten, die mit konkretem Auftrag („Mission“) – oft schriftlich als Leitbild/Unternehmensgrundsätze verfasst – in der Welt der unternehmerischen Erfahrung implementiert wird.“ (Renker, 2008, S. 92).

28 Um eine inhaltliche Begründung dafür zu geben, weshalb in dieser Arbeit die Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen, wurde unter Abschnitt 1.2.4.4 bereits eine thematische Abgrenzung zwischen Unternehmen und Organisation vorgenommen. Nachdem nun in der BWL in Bezug auf die Verortung von Betrieb – Unternehmung – Unternehmen sehr unterschiedliche Theorien und Sichtweisen bestehen, ist eine eindeutige Begriffsbestimmung erforderlich, bei der die folgende Definition die Basis für die weiteren Ausführungen bildet: „„Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet. Ein System zeichnet sich durch eine geordnete Gesamtheit von Elementen aus, zwischen denen Beziehungen bestehen und die in Beziehung zum Umfeld stehen. Der Begriff „sozio“ beschreibt die Tatsache, dass in einem Unternehmen Menschen miteinander interagieren (...). Die Bezeichnung „ökonomisch“ drückt das Wirtschaftlichkeitsprinzip aus, nach dem die Unternehmensaktivitäten auszurichten sind. Ein Unternehmen ist demnach ein System, in dem die Zusammenarbeit von Menschen vor dem Hintergrund des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfolgt.“ (Hutzschenreuter, 2015, S. 8).

„Ein System wird allgemein definiert als eine abgrenzbare Gesamtheit von Elementen, die zum Zwecke einer Zielerreichung untereinander in einer integrierten Beziehung stehen. Im Mittelpunkt der systemorientierten Betrachtungsweise steht die Frage nach der Regelung und Steuerung der Arbeitsabläufe innerhalb und zwischen den Systemelementen.“ (Bestmann, 2009, S. 79).

Diese Orientierung an der systemtheoretischen Interpretation des Systems „Unternehmen“ ist noch dahingehend zu ergänzen, dass es nicht eine in sich geschlossene Gesamtheit, sondern ein zu seinem Umfeld ausgerichtetes, offenes System darstellt. Im Sinne der Kybernetik ist daher sowohl die nach innen gerichtete als auch marktorientierte Unternehmensführung als Regelkreis zu verstehen, die im Rahmen des kybernetischen Prozesses ihre Unternehmensentscheidungen an den endogenen und exogenen Einflussgrößen ausrichtet. „Als solche ist die Unternehmung keine natürliche, sondern eine künstlich geschaffene, hoch komplexe Institution, die in die Umwelt eingebettet ist, in der sie aufgrund entsprechender Beziehungen bestimmte Funktionen erfüllt.“ (Bestmann, 2009, S. 79).

stellungen für die Zukunft vorzunehmen. Aber ebenso wird es für die Unternehmensführung²⁹ auf Grund der zunehmenden Komplexität und Diskontinuität der Absatzmärkte, den sich verändernden Verbrauchergewohnheiten und der sich verschärfenden Wettbewerbssituation immer schwieriger, die Marktposition des Unternehmens zu sichern und wenn möglich noch weiter auszubauen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Volatilitäten der Finanz- und Kapitalmärkte, steigende Ansprüche der Anteilseigner und Interessensgruppen, ein verändertes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung und insbesondere die Verschlechterung der Situation auf dem Arbeitsmarkt, verbunden mit einem zunehmenden Fachkräftemangel, die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Unternehmensführung beeinträchtigen. Diese Herausforderungen und Imponderabilien des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Umfelds, wird ein Unternehmen nur bewältigen können, wenn die inhaltliche Gestaltung der Unternehmensführung sich konkret in einer mitarbeiterorientierten³⁰ Personal- und Sozialpolitik äußert. Denn die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgabenstellungen (siehe hierzu Abbildung 5) werden nur dann durch kundengerechte und wettbewerbsfähige Problemlösungen zu bewerkstelligen sein, wenn die Mitarbeiter bereit sind, ihre Arbeitskraft, Wissen, Können, aber auch ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten in das Unternehmen einzubringen und durch überzeugendes Engagement, Leistungsbereitschaft und ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen zum gemeinsamen Erfolg beizutragen.

	in %
Steigende Komplexität der Arbeit	78
Zunehmende Beschleunigung von Abläufen	77
Steigende Ansprüche bei den Kunden	76
Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz	74
Standardisierung von Prozessen	64
Zunehmende Mobilisierung von Arbeit	51
Globale Vernetzungsdichte	44
Internationalisierung der Belegschaft	35
Basis: n = 665 Befragte	

Abbildung 5: Einfluss der ökonomischen Entwicklungen auf die Unternehmens- und Personalpolitik (Eilers et al., 2014/15, S. 18). Eigene Darstellung.

29 Ebenso wie beim Begriff „Unternehmen“ so hat auch im Bereich der „Unternehmensführung“ ein intensiver wissenschaftlicher Diskurs stattgefunden, der nicht nur die allgemeine BWL betrifft, sondern auch organisationstheoretische und sozialpsychologische Dimensionen erfahren hat. Kennzeichen der unterschiedlichen Interpretationen zur Unternehmensführung, sei es aus verhaltensorientierter, informationsökonomischer, institutionalistischer oder ressourcenbasierter Perspektive, als Transaktionskosten-, Agentur- oder Kontingenzansatz, ist nach Ansicht von Staehle die Verhaltensbeeinflussung der am Prozess beteiligten Organisationsmitglieder (vgl. 1999, S. 329). Nach seiner Definition ist Führung „(...) die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“ (1999, 328).

Während Staehle eher global den Begriff der Führung definiert, ist für Macharzina die Unternehmensführung die „Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure, welche die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen.“ (2003, S. 45). „Die Unternehmensführung kann damit als die bewußte, multipersonale Gestaltung sozialer Beziehungen in einem offenen sozio-technischen System zum Zweck der Zielerreichung verstanden werden.“ (Bestmann, 2009, S. 83). „Führung wird verstanden als zielorientierte, wechselseitige Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer, 1996, S. 386).

30 „Mitarbeiterorientierung kennzeichnet ein Führungsverhalten, das durch Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter, Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse und Beteiligung bestimmt ist, (...). (Felfe, 2012b, S. 75).

Im Hinblick auf die erwähnten Definitionen der Unternehmensführung und den heutigen und zukünftigen Anforderungen ist es nicht mehr ausreichend, von einer „Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens“ (Stahle, 1999, S. 328) zu sprechen. Es müssen vielmehr die unternehmerischen Rahmenbedingungen, wie z.B. moderner Unternehmenskultur einschließlich Organisations- und Führungskultur, innovativer Personalentwicklung und mitarbeiterfreundlicher Sozialpolitik, geschaffen sein, um das physische und psychische Arbeitspotential zu erschließen und die motivationalen Antriebskräfte frei zu machen. „Mitarbeiterführung, die darauf abzielt, selbststeuernde Mitarbeiter verantwortlich in den Prozess des Managements einzubinden, wird damit zum Erfolgsfaktor, insbesondere in sich schnell entwickelnden Märkten.“ (Berthel/Becker, 2013, S. 215).

Ein weiteres Kennzeichen der Unternehmensführung ist das Erreichen der angestrebten kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele. Diese Realisierung wird unter Berücksichtigung der entsprechenden Rahmenbedingungen nur dann möglich sein, wenn die Personalentwicklung als Instrument der Unternehmens- bzw. Personalführung mit ihren zur Verfügung stehenden Methoden und Maßnahmen konsequent und zielgerichtet angewandt wird. Damit wird deutlich, dass Personalführung (Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 30; v. Rosenstiel et al., 2005, S. 309 ff.; Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 119 ff.) elementarer Bestandteil der Unternehmensführung ist und der Stellenwert methodischer und systematischer Mitarbeiterführung in naher Zukunft überdurchschnittlich ansteigen wird.

Nach Auffassung von Berthel/Becker beinhaltet die Personalführung ³¹ nicht nur Planung, Anweisung und Kontrolle, sondern muss sich auf fünf Führungsaufgaben konzentrieren:

- „Mitarbeitern über die Vermittlung einer lebendigen Vision und das Vorleben einer entsprechenden Betriebskultur ein Maß an Orientierung zu geben, damit diese die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume selbststeuernd im Sinne der betrieblichen Ziele ausgestalten können;
- im Sinne eines Informationsmanagers dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter mit dem Geschäftswissen, welches sie für unternehmerisches Handeln benötigen, ausgestattet sind;
- die Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter zu diagnostizieren und umzusetzen und potenzialstarke Mitarbeiter an den Betrieb zu binden;
- Mitarbeiter zu ermutigen, Probleme unternehmerisch aufzunehmen, Risiken einzugehen und diese im Sinne eines Coaches oder Mentor zu unterstützen;
- Gruppen und Teams zu entwickeln, zu führen sowie als Moderator und Konfliktmanager zu begleiten.“ (2013, S. 215).

Ebenso wie sich die Personalführung als institutionelle Schnittstelle zwischen Unternehmen und Personal permanent den steigenden Anforderungen stellen muss, so ist auch die PE als Instrument der Unternehmens-/Personalführung (vgl. Frey/Schmalzried 2013, S. 40) gefordert, neue, zukunftsorien-

31 „Unter Personalführung wird die Gesamtheit aller personalwirtschaftlichen Fragestellungen der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines visions- und entsprechend strategieorientierten Systems verstanden.“ (Oechsler, 2011, S. 347). „(...) „Mitarbeiterführung wird verstanden als zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer, 1996, S. 387).
Für die weiteren Ausführungen wird die folgende Beschreibung der Personalführung zu Grunde gelegt: „Die Personalführung beinhaltet die unmittelbare Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitern, die auf der Basis einer durch organisatorische Regelungen festgelegten Rollendifferenzierung erfolgt und der absichtlichen Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter im Hinblick auf die angestrebten Unternehmensziele dient.“ (Holtbrügge, 2015, S. 225).

tierte Konzepte zur Lösung der anstehenden Fragen zu entwickeln. Denn die Mitarbeiter im Unternehmen stehen ebenfalls vor beruflichen Herausforderungen, die für beide Seiten von besonderer Tragweite sind. Zum einen sind es die Veränderungen in der Arbeitswelt, die an den Mitarbeiter hinsichtlich seines Wissens, Könnens, seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten neue Akzente setzen.

Aber auch neue Arbeitsmethoden und –verfahren erfordern unter Umständen neues technisches Know-how, komplett andere Fähigkeiten, neue geistige Beweglichkeit, stellen andere Ansprüche an die körperliche Belastbarkeit. Durch die in Zukunft drastischen Veränderungen im Hinblick auf die Digitalisierung der Wirtschaft (vgl. acatech, 2016, S. 11 ff.) entfallen alte Berufszweige - neue, IT-basierte Tätigkeitsbereiche entstehen. Es kommt zu einem Paradigmenwechsel, der erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensführung/Personalführung³², aber auch auf die PE hat. Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der zunehmende Fachkräftemangel führt aber ebenso zu einem Wertewandel bzw. veränderten Wertebewusstsein bei den Mitarbeitern (vgl. Beyer, 2015, S. 4 ff.). Dies hat zur Folge, dass Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Sinnhaftigkeit des Berufs-/Arbeitslebens, des Betriebsklimas, der Wertschätzung durch den Vorgesetzten, der Möglichkeiten sich im Beruf einzubringen und sich weiter zu entwickeln, der beruflichen Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten, in der Werteskala sich nach oben verschieben und finanzielle Aspekte in den Hintergrund treten.

Für die PE bedeutet dieser Wandel in den Arbeitswelten eine Zäsur in der konzeptionellen Ausrichtung ihrer Methoden und Maßnahmen. Die bisherigen Instrumente müssen auf ihre Effizienz überprüft und durch weitere unternehmensbezogene Aktivitäten ergänzt werden. Obwohl diese zwar keine klassischen PE-Methoden darstellen, so sind aber die Abstrahleffekte auf den Einfluss und den Stellenwert der PE von besonderer Bedeutung. Beispielhaft wären hier folgende Maßnahmen zu nennen: Die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer (Employability), Mitarbeiterbindung an das Unternehmen, Förderung der kulturellen Vielfalt im Unternehmen (Diversity), Steigerung der Unternehmensattraktivität

32 In der BWL-Literatur wird eine Vielzahl von Führungs- bzw. Führungsstiltheorien behandelt, die aus der jeweiligen theoretischen Perspektive betrachtet durchaus alternative Lösungsansätze beinhalten. Insbesondere die situationstheoretischen Ansätze wie z.B. das Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard, die Kontingenztheorie von Fiedler, das Entscheidungsmodell (Entscheidungsbaum) von Vroom/Yetton oder die Weg-Ziel-Theorie von House, um nur einige der interessantesten Modelle zu nennen. Den theoretischen Diskurs belebt haben auch die unterschiedlichen Führungsstiltheorien, wie z.B. der Ansatz von Tannenbaum/Schmidt, das Verhaltensgitter von Blake/Mouton oder das 3-D-Modell von Reddin. Die unterschiedlichen Ansätze der Eigenschafts-, Verhaltens- oder auch Attributionstheorien sollen hierbei nicht unerwähnt bleiben (vgl. Berthel/Becker, 2013, S. 163 ff.; Holtbrügge, 2015, S. 225 ff.; Drumm, 2005, S. 493 ff.; Bühner, 2005, S. 274 ff.; Jung, 2011, S. 410 ff.; Oechsler, 2011, S. 347 ff.; Hungenberg/Wulf, 2015, S. 223 ff.). Es wäre jedoch nicht zielführend, im Rahmen dieser Arbeit dezidiert auf diese Modelle einzugehen, zumal sie im Kontext mit der PE nur peripher zu sehen sind.

Hinsichtlich der Bewertung der Modelle auf ihren empirischen Bezug ist festzustellen: „Insgesamt hat sich in der Führungsforschung die Erkenntnis durchgesetzt, dass weder bestimmte Eigenschaften noch bestimmte Führungsstile existieren, die generell mit höherem Führungserfolg verbunden sind. Vielmehr wird weitgehend akzeptiert, dass die Frage, welches Führungsverhalten effizienter ist, also zu höherer Produktivität, Zufriedenheit und Motivation sowie zu niedrigerer Fluktuation und Abwesenheit, geringeren Kosten und Ausschuss führt, nur unter Beachtung der situativen Rahmenbedingungen beantwortet werden kann.“ (Hungenberg/Wulf, 2015, S. 329).

Nach der Ansicht von Holbrügge sind die Führungsmodelle „zur Erklärung der betrieblichen Realität und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen nur bedingt geeignet. Ein zentraler Mangel ist insbesondere die weitgehende Vernachlässigung von Merkmalen der geführten Mitarbeiter, die in der Unternehmenspraxis zunehmend an Gewicht gewinnen. So führt etwa der Wertewandel von materiellen zu postmateriellen Werten (Inglehart 1998) dazu, dass die Führungserwartungen immer mehr zu einer kooperativen Führung tendieren. Durch den Abbau von Hierarchien, die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und die Veränderung der Kommunikationsstrukturen durch neue Informationstechnologien nimmt zudem die Bedeutung der lateralen Kooperation und des Schnittstellenmanagements zu. Die Individualisierung und Professionalisierung der Mitarbeiter bewirkt darüber hinaus eine wachsende Bedeutung von Selbststeuerung und Selbstführung.“ (2015, S. 251).

als Arbeitgeber-Marke (Employer Branding) und Positionierung im Corporate Social Responsibility (CSR).

Bei der Analyse erfolgreicher Unternehmen ist immer wieder festzustellen, dass es eine vorausschauende Unternehmensführung war, die in proaktiver Weise die voraussichtlichen Veränderungen des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und sozialen Umfeldes berücksichtigt und die unternehmerischen Ziele, Strategien und Maßnahmen danach ausgerichtet haben. Diese auf den Marketinggedanken fokussierte Betrachtungsweise (vgl. Meffert et al., 2015, S. 13) impliziert, dass ein Unternehmen bereits heute die Entscheidungen treffen muss, um seine personellen, finanziellen, produkt- und produktionstechnischen Ressourcen auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten. Denn bei allen unternehmerischen Aktivitäten ist zu berücksichtigen, dass durch die Zeitdauer der Planung, Organisation und Durchführung der Maßnahmen nur mit einer zeitlichen Verzögerung mit dem Wirksamwerden der getroffenen Entscheidungen gerechnet werden kann.

Weiterhin ist zu bedenken, dass die Unternehmensentwicklung nicht ein Prozess darstellt, der ad hoc zu bewältigen ist, sondern es sind oft Menschen, eingefahrene Denkweisen, langjährige Verfahrensmuster und Gewohnheiten, die nun einem mehr oder weniger kontinuierlichen Wandel unterzogen werden. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass die Gründe für einen derartigen Transformationsprozess sehr vielschichtiger Natur sein können und zur Unternehmensentwicklung im Sinne der Bestandsicherung des Unternehmens und zum Erhalt der Arbeitsplätze in der Regel keine anderen Alternativen bestehen. Als Ursachen für ständige Verbesserungsmaßnahmen können zum einen die äußeren Faktoren eine Rolle spielen, wie z. B. die Veränderung der Märkte und/oder Verbrauchergewohnheiten, der härter werdende Wettbewerb oder die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland. Aber auch interne Gründe können Entwicklungsmaßnahmen auslösen, wie z.B. Kosteneinsparungen, Einführung neuer Technologien im Produktions-/Verwaltungsbereich (IT-Technologie, SAP-Rechnungswesen, neue Software im Personalwesen), usw.

Dieser permanente Anpassungsprozess stellt an die Unternehmensführung, die PE und an die Mitarbeiter neue Anforderungen, die es gemeinsam zu bewältigen gilt. Für das Management ist in erster Linie Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern erforderlich.³³ Im Rahmen der innerbetrieblichen Kommunikation sind die Ziele und Notwendigkeiten der Maßnahmen zu erläutern, welche Konsequenzen eventuell (z. B. Arbeitsplatzabbau) daraus resultieren und welche mittel- und langfristigen Chancen und Möglichkeiten für die Mitarbeiter entstehen. Diese Phase der Unternehmensentwicklung ist auch für die PE von entscheidender Bedeutung (vgl. Schlittler/Erb, 2008, S. 233 ff.), denn:

- in dieser Zeit des Wandels, der Veränderungen und des Umbruchs kann sie nachweisen, weshalb sie für die Unternehmensführung ein wichtiges Instrument der Personalführung und der Unternehmensentwicklung darstellt;
- es wird deutlich, dass Unternehmensentwicklung/PE nicht projektbezogen oder nach Guts-

33 Im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen, Kostensenkungsprogrammen, Personalreduzierungsmaßnahmen, usw., werden von den deutschen Unternehmen gerne prägnante Slogans entwickelt, um die Mitarbeiter auf die neuen Maßnahmen einzustimmen. Z.B.: „Fit for the Future“ (Siemens), „Challenge 2020“ (Deutsche Bank).

herrenart betrieben werden kann, sondern ein kontinuierlicher Prozess darstellt, der alle Bereiche des Unternehmens beinhaltet;

- damit wird aufgezeigt, dass eine strategie- bzw. zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung/PE hohe Anforderungen stellt: an das Management, die Führungskräfte, Mitarbeiter und die Prozess- und Organisationsstrukturen. Im Sinne eines ständigen Wandels sind alle Ressourcen gefordert, ihren Beitrag zu einer konstruktiven Veränderungskultur zu leisten;
- die vielfältigen Aufgabenstellungen, die an die PE herangetragen werden, sind nur zu bewältigen, wenn die Instrumente und Maßnahmen sich ganzheitlich auf das Unternehmen beziehen und sich die PE nicht auf Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter beschränkt.

Aber auch für die Mitarbeiter können Änderungen in Bezug auf ihren Arbeitsplatz, Arbeitsverfahren, organisatorische Maßnahmen oder Wechsel der Arbeitsstelle eine einschneidende Zäsur darstellen. In dieser wichtigen Phase der Initiierung von Veränderungsprozessen ist die Leistungsfähigkeit der PE gefordert, durch zielgerichtete Maßnahmen eventuell berechnete Ängste, Widerstände oder auch Vorurteile der Beschäftigten abzubauen und die Bereitschaft, Motivation und positive Einstellung für Weiterentwicklungen zu aktivieren.

2.2.4 Personalentwicklung versus Persönlichkeitsentwicklung

Betrachtet man im Zeitablauf das Verhältnis vom Unternehmen zu seinen Mitarbeitern so wird deutlich, welche zum Teil fundamentale Veränderungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Bereich in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben. Die Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen sind insbesondere durch die Entwicklung der Interdependenzen in den sozialen Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter festzustellen. Das vor Jahrzehnten noch vorherrschende, patriarchalische Denken und die damit verbundene Form der Unternehmensführung hat sich grundlegend gewandelt und wurde durch moderne Formen der Unternehmensführung und eine zeitgemäße, mitarbeiterfokussierte Personal- und Sozialpolitik, als Kennzeichen einer werte- und leistungsorientierten Gesellschaft, abgelöst.

Die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und der sich bereits abzeichnende Facharbeitermangel haben einerseits die Position des Mitarbeiters dahingehend gestärkt, dass bei steigendem Einkommen gleichzeitig das Maß an sozialer Sicherheit zugenommen bzw. die Erwerbsquote im langfristigen Trend kontinuierlich gestiegen ist (vgl. Bender et al., 2013; Kötter et al., 2002). Andererseits ist festzustellen, dass durch die fortschreitende Technologisierung und Automatisierung in der Arbeitswelt die Anforderungen an die beruflichen und fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch an die Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit, die physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter zugenommen haben. Um daher die Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten, den Arbeitsplatz zu erhalten und darüber hinaus das erreichte Wohlstandsniveau zu sichern, muss die berufliche Qualifikation permanent verbessert und optimiert werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2013, CVTS4). Die quantitativen und qualitativen Veränderungen in den Arbeitsqualifikationen und das Entstehen neuer Berufszweige sind letztendlich das Ergebnis der externen Einflussfaktoren, die auf die Unternehmensentwicklung intensiv einwirken.

Im Sinne einer ganzheitlich-systemtheoretisch ³⁴ orientierten Unternehmensführung ist es daher die vordringliche Aufgabe, diese Tendenzen der Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte frühzeitig zu erkennen und durch zielgerichtete Strategien und Maßnahmen zu berücksichtigen. Daraus resultierende Konsequenzen können sich auf die Bereiche Produktentwicklung, Rationalisierungsmaßnahmen im Produktions-/Verwaltungsbereich, auf die Einführung neuer IT-Systeme im kaufmännischen Sektor und im Personal-Management oder in der Produktion beispielsweise durch Investitionen in neue Maschinen, Anlagen, Fertigungsverfahren usw. erstrecken.

In der Regel sind immer wieder die Mitarbeiter im Fokus. Gleichgültig ob sich die Veränderungen nun auf den Arbeitsplatz durch die Einführung neuer Methoden, Verfahren oder Arbeitsabläufe beziehen, oder Arbeitsplätze entfallen und neue entstehen bzw. im Rahmen organisatorischer Umstrukturierungen Abteilungen und Geschäftsbereiche neu konzipiert werden. In dieser Phase der Neuordnung, in der kritisch die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter hinterfragt werden, neue Maßstäbe an fachliches Wissen und handwerkliches Können angelegt werden, muss die PE nachweisen inwieweit sie in der Lage ist, antizipativ die konzeptionell richtigen Maßnahmen vorzubereiten und die Mitarbeiter fachlich-kompetent in diesem Veränderungsprozess begleiten zu können.

Spätestens in dieser Phase der Restrukturierung wird deutlich, dass PE bei einer sehr restriktiven Auslegung der Funktionen auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung ³⁵ und „Aufgrund der genannten Komplexität und Veränderungsdynamik, die bei den Betroffenen nicht selten in eher negativer Form als ein von Diskontinuität und Intransparenz geprägter Prozess wahrgenommen wird, die traditionellen Ansätze der betrieblichen Personalentwicklung (PE) mittlerweile zu kurz greifen.“ (Mudra, 2004, S. 3).

Als integraler, ganzheitlicher Ansatz beinhaltet PE daher ex definitione alle Maßnahmen, die unternehmens- oder mitarbeiterbezogen auf die Erreichung der Unternehmensziele – unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen – ausgerichtet sind. Um daher den Ansprüchen und Vorstellungen der am PE-Prozess beteiligten Institutionen (Unternehmensführung, Führungskräfte, PE-Abteilung, Mitarbeiter) und seiner Verantwortung innerhalb der Unternehmensentwicklung gerecht zu werden, muss die PE das Leistungsvermögen des gesamten Unternehmens zielorientiert und nachhaltig beeinflussen. Mit anderen Worten: „PE ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation

34 Wie bereits unter Abschnitt 2.2.3 erläutert, wird das Unternehmen aus systemtheoretischer Sicht interpretiert. Dieses Verständnis wird für die weiteren Ausführungen ebenfalls zugrunde gelegt. Basis hierfür sind folgende Überlegungen: „Ein ganzheitliches Denken ist heute auf allen Gebieten dringend nötig, da die kritischen Probleme unserer Zeit globale, systemische Probleme sind, die nur durch einen ganzheitlich-systemischen Ansatz gelöst werden können.“ (Jung, 2011, S. 926). Nach Jung ist „Das ganzheitliche Denken (...) keine Verwerfung, sondern eine Erweiterung traditioneller Denkweisen und Werthaltungen. Diese Denkweise baut auf klaren Begriffen und Grundvorstellungen auf, für die die Systemtheorie die Grundlage bildet.“ (ebenda, S. 927).

Im Sinne der Systemtheorie hat nach dem Verständnis von Jung „Ganzheitliches Management (...) die Vernetzung aller Unternehmensbereiche und die verbesserte Integration des Unternehmens in die Umwelt zum Ziel und stellt die Möglichkeit dar, den neuen Anforderungen wirkungsvoll gerecht zu werden.“ (ebenda, S. 933).

35 In Anlehnung an Becker sollen in den folgenden Ausführungen folgende Begriffsdefinitionen gelten:

„**Berufsausbildung** umfasst alle zielgerichteten, systematisch und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in Berufen.“ (Becker, 2009, S. 163).

„Weit und allgemein gefasst bezeichnet **Weiterbildung** die Förderung der Allgemeinbildung als Aneignung von grundlegenden Erkenntnissen, Schlüsselqualifikationen, Einstellungen und Werten, die in jedem Lebensbereich notwendig sind, in jedem Lebensbereich erworben und die in anderen Lebensbereichen eingesetzt werden können.“ (ebenda, S. 185).

Fortbildung wird als Vertiefung und Modernisierung von Wissen und Können nach abgeschlossener Berufsausbildung auf der gleichen beruflichen Ebene verstanden, während Weiterbildung als Veränderung und Neuorientierung zu verstehen ist, wozu auch die Umschulung gehört (Umschulung als Teilbereich der Weiterbildung). Somit ist Fortbildung berufsbegleitende und Weiterbildung berufsverändernde Bildung.“ (ebenda, S. 185).

und Führung) und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen". (Staehle, 1999, S. 872).³⁶

Die Dynamik der Märkte und die damit verbundene, kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmen hat das Anforderungsprofil der PE ebenso im Zeitablauf verändert wie ihre Methoden und Handlungsfelder den neuen Gegebenheiten angepasst wurden. Durch die Verbesserung und Humanisierung der Arbeitsbedingungen, Aufbau und Pflege eines konstruktiven Miteinanders als auch durch die Achtung und Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen sind einerseits die Grundlagen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen. Gleichzeitig stellt aber auch die PE an die Mitarbeiter steigende Anforderungen an ihre berufliche Qualifikation und Leistungsvermögen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies eine kontinuierliche Anpassung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten an die unternehmerischen Erfordernisse und eine ständige Modellierung und Modifizierung ihrer Qualifikationspotenziale (vgl. Flohr/Niederfeichtner, 1982, 24 ff.).

- **Berufliche Handlungskompetenz:** „Der Kompetenzbegriff im Kontext beruflichen Handelns bezieht neben den fachlich-funktionalen und kognitiven Fähigkeiten in höherem Maße auch die sozialen, motivationalen und emotionalen Aspekte menschlichen Arbeitshandelns mit ein.“ (Frieling/Sonntag, 1999, S. 148).
- **Fachkompetenz:** „Fachkompetenz beinhaltet spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Aufgaben benötigt werden.“ (Schaper, 2014, S. 464).
- **Methodenkompetenz:** „Unter Methodenkompetenz werden situationsübergreifend einsetzbare kognitive und metakognitive Fähigkeiten (...) verstanden, die zur selbstständigen Bewältigung komplexer Aufgaben (...) gefordert sind.“ (ebenda, S. 464)
- **Sozialkompetenz:** „Sozialkompetenz beinhaltet Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zum erfolgreichen Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen.“ (ebenda, S. 464).
- **Personalkompetenz:** „Personale oder Selbstkompetenz umfasst einerseits persönlichkeitsbezogene Dispositionen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Arbeitshandeln beeinflussen (...). Andererseits sind mit diesem Kompetenzbereich auch Fähigkeiten zur Selbstwahrnehmung (...) und zur Selbstorganisation (...) angesprochen.“ (ebenda, S. 464).
- **Schlüsselqualifikationen:** „Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens.“ (Mertens, 1974, S. 40).
- **Qualifikationen:** „Als Qualifikationen einer Person wird die Gesamtheit an individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen im Berufsleben bezeichnet, die zur Erledigung arbeitsplatzspezifischer Tätigkeiten befähigt.“ (Staehle, 1999, S. 179).

Fortsetzung nächste Seite

³⁶ Auf Grund der Vielfalt unterschiedlicher, interdisziplinärer Interpretationen der Begriffe: Wissen, Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen, Personal-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz sowie beruflicher Handlungskompetenz werden in der Abbildung 6 die Begriffsdefinitionen aufgeführt, die in den folgenden Ausführungen als Basis dienen. Nachdem in der Literatur auch von Schlüsselkompetenzen die Rede ist, aber die inhaltliche Trennschärfe zwischen Schlüsselqualifikation und Schlüsselkompetenz nur sehr schwach ausgeprägt ist, werden die zwei folgenden Begriffe (siehe Abbildung) in dieser Arbeit verwendet: (1) Berufliche Handlungskompetenz als Inbegriff von Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz und (2) Schlüsselqualifikationen. (vgl. Becker, 2009, S. 7 f.)

- **Wissen:** „Individuen unterscheiden sich bei der Aufgaben- bzw. Tätigkeitsausführung in ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten. Mit Wissen ist nicht nur der Bestand an Kenntnissen gemeint, die eine Person zur Bewältigung einer Aufgabe besitzt und nutzt, sondern auch deren Repräsentation, Organisation und Nutzung.“ (Frieling/Sonntag, 1999, S. 147).
- **Kenntnisse:** „Kenntnisse sind durch Schulungsmaßnahmen erworbenes kognitives Wissen über das Individuum und seine Umwelt sowie von Techniken zu ihrer Beherrschung.“ (Stahle, 1999, S. 179).
- **Fähigkeiten:** „Unter Fähigkeiten verstehe ich das gesamte relativ verfestigte Potential eines Individuums, seine Umwelt zu beherrschen, d.h. in allen Lebenssituationen kompetent zu handeln.“ (ebenda, S. 179).
- **Fertigkeiten:** „Fertigkeiten beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, bereits erlerntes Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie Motivation und Wille als innere Voraussetzungen. (...) Fertigkeiten können auf (senso-)motorische, kognitiver, kognitiv-motorischer, sozialer, sprachlicher sowie perzeptiver Ebene gebildet werden. Sie führen zu einer Erweiterung des motorisch-manuellen wie des geistigen Könnens.“ (Becker, 2009, S. 6).

Abbildung 6: Definitionen der Handlungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen. Eigene Darstellung.

Diese Verhaltensänderungen in Bezug auf die fachlichen Eigenschaften, die Fertigkeiten, die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sind jedoch nur möglich, wenn der Mitarbeiter bereit ist, seine Persönlichkeitsstruktur, sein Denken, seine Einstellung und seine mentalen und körperlichen Fähigkeiten an die neuen Realitäten im Unternehmen anzupassen.³⁷ Bereits der Eintritt in ein neues Unternehmen bewirkt eine Bewusstseinsveränderung in der Persönlichkeit³⁸ des Einzelnen. Eine neue Unternehmenskultur, neue Mitarbeiter und Kollegen, neue Arbeitsweisen, -verfahren und -methoden, ein neues Betriebs- und Arbeitsklima stellen Herausforderungen dar, die akzeptiert (oder auch nicht) und physisch und psychisch absorbiert werden müssen (vgl. Herzberg/Roth, 2014, S. 111 ff.).

Eine weitere Sozialisation der Persönlichkeitsentwicklung³⁹ im Laufe der Unternehmenszugehörigkeit erfolgt durch die Maßnahmen und Aktivitäten der Personalentwicklung. Durch die Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationsanforderungen und die Fokussierung auf die Kompetenzentwicklung wird die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters erheblich geformt und geprägt. Daraus resultiert eine gefestigte und im Sinne des Unternehmens positiv weiterentwickelte Persönlichkeit des Mitarbeiters, ein

37 In der Organisationspsychologie wird in diesem Zusammenhang von einer „organisationalen Sozialisation“ gesprochen, wobei die organisationalen Bedingungen, bestehend aus den drei Subsystemen – Organisationsstrukturen - Arbeitsgruppe - Arbeitsaufgabe - die Organisationsmitglieder beeinflussen (vgl. v. Rosenstiel et al., 2005, S. 169f.). „Diese Subsysteme erfordern bestimmte Normen, Einstellungen, Motive und Fähigkeiten/Fertigkeiten und stellen gleichzeitig Anreize und Sanktionen für die Erfüllung dieser Anforderungen bereit. Durch die organisationalen Anreize (Aufstieg, Gehalt etc.) werden z.B. Motive angeregt, in den Interaktionen mit der Arbeitsgruppe werden Einstellungen und Normen übernommen und durch das Bewältigen von Arbeitsaufgaben werden Fertigkeiten erworben und Fähigkeiten weiterentwickelt.“ (ebenda, S. 170). Siehe hierzu ebenso Moser/Schmook, 2001, S. 225 ff.).

38 Die Frage, wie der Begriff „Persönlichkeit“ interpretiert werden kann, wird in der Persönlichkeitspsychologie teils kontrovers behandelt. Für Herzberg/Roth ist „Persönlichkeit (..) die individuelle und einzigartige Variation der genetisch bedingten menschlichen Natur, die sich in einem entwickelnden Muster dispositionaler Eigenschaften, charakteristischer Adaptationen und integrierender Lebenserzählungen herausbildet und in komplexer und differentieller Weise von der Kultur beeinflusst wird.“ (2014, S. 7). Asendorpf/Neyer interpretieren den Begriff wie folgt: „Unter der Persönlichkeit eines Menschen wird die Gesamtheit seiner Persönlichkeitseigenschaften verstanden: die individuellen Besonderheiten in der körperlichen Erscheinung und in Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens.“ (2012, S. 2).

39 „Unter Persönlichkeitsentwicklung wird hier die langfristige Veränderung der Persönlichkeit verstanden, also langfristige differentielle Veränderungen von Persönlichkeitseigenschaften.“ (Asendorpf. 2015, S. 141).

höheres Niveau an Leistungsbereitschaft und in der Qualität der Leistungserstellung und damit einhergehend eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.⁴⁰

Marktentwicklung - Unternehmensentwicklung – Personalentwicklung – Persönlichkeitsentwicklung stehen in einem unmittelbaren, interaktiven Zusammenhang. Diese vertikale Interdependenz wird besonders deutlich, wenn man die Auswirkungen der Märkte über die PE bis hin zu den Mitarbeitern verfolgt. Die daraus resultierenden Konsequenzen können gravierende Folgen haben oder auch nur minimale Reaktionen bewirken.

Erforderliche Korrekturen durch mehr oder weniger grundlegende PE-Maßnahmen sind letztendlich davon abhängig, auf welchem Niveau der Qualitätsstandard der Mitarbeiter sich bewegt und inwieweit die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens gefährdet ist. Damit wird im Umkehrschluss ebenso deutlich, dass unternehmens- und mitarbeiterbezogene PE-Maßnahmen, die in der ersten Stufe persönlichkeitsförderlichen Charakter⁴¹ haben, durch ihre z. B. positiven Ergebnisse sich ebenfalls auf die Ausgestaltung der PE und der Unternehmensentwicklung auswirken können.

Welchen Einfluss und besondere Bedeutung PE-Maßnahmen für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter haben können, wird daran ersichtlich, wenn man sich beispielsweise die stimulierende Wirkung von Job Enlargement (Aufgabenerweiterung), Job Enrichment (Wertigkeit/Wichtigkeit der Aufgaben) und Job Rotation (wechselnde Aufgabenstellungen) bewusst macht. Mentoring, Coaching, Nachwuchsförderung, Karriereplanung, Lernkultur im Unternehmen und Mitarbeitergespräche sind weitere Instrumente, um die Bandbreite der Handlungsfelder von PE in Bezug auf Persönlichkeitsförderung der Mitarbeiter deutlich zu machen.

Die im Sinne des Unternehmens positive Weiterentwicklung der Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, die Erweiterung seiner beruflichen Qualifikationen in Bezug auf sein Wissen und seine Kenntnisse, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten sind jedoch nach heutigen Maßstäben und unter Berücksichtigung der bevorstehenden, gravierenden Veränderungen ein absolutes Muss, um die erforderliche, berufliche Handlungskompetenz weiter zu entwickeln. Insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung der deutschen Industrieunternehmen und die damit verbundenen neuen Fertigungsmethoden, automatisierten Produktionsprozesse, veränderten Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten steht

40 In der Organisationspsychologie wird nach Selbst- und Fremdsocialisation differenziert. Der Grund ist, „Bei der Untersuchung von Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung hat sich mittlerweile eine interaktionistische Sicht durchgesetzt (...). Darunter wird die wechselseitige Beeinflussung von Arbeit und Persönlichkeit im Arbeitshandeln bzw. Berufsverlauf verstanden. (...) d. h. Personen gestalten als handelnde, realitätsverarbeitende Subjekte auch ihr berufliches Verhalten, ihre Arbeitsbiographien und auch ihre Arbeitsumwelten aktiv mit. Sozialisation und Persönlichkeitsentwicklung werden bei einem solchen Verständnis weitgehend synonym verwandt, da neben beruflicher Fremdsocialisation auch immer Prozesse der Selbstsocialisation mit angenommen werden.“ (Frieling/Sonntag, 1999, S. 154).

Nach Ansicht von v. Rosenstiel et al. soll die Sozialisation „die Integration neuer Mitglieder fördern, die Koordination der Organisation erleichtern, die Leistungsmotivation erhöhen und die Kompetenzen für die Bewältigung der gestellten Aufgaben verbessern.“ (2005, S. 198).

41 Während für Sonntag/Stegmaier „Wissensvermittlung, Verhaltensmodifikation und Persönlichkeitsentwicklung (...) die generellen Intentionen personaler Förderarbeit“ darstellen (2001, S. 281), bedeutet für Neuberger „PE nicht Persönlichkeit-, sondern Personalentwicklung“ (1994, S. 26).

Dem gegenüber steht die Meinung von Ulich wenn er feststellt „Deshalb ist in der Arbeitspsychologie auch die Rede von „persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung“, und deshalb ist „Persönlichkeitsförderlichkeit“ in der Arbeitspsychologie das bedeutsamste Kriterium für die Bewertung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen.“ (1992, S. 107).

die Arbeitswelt vor einem Paradigmenwechsel, der die Arbeitnehmer für die nächsten Jahre erheblich beeinflussen wird.

Mit folgendem Szenario wird in den nächsten Jahren zu rechnen sein bzw. werden die Unternehmen und Mitarbeiter sich einstellen müssen:

- (1) „Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Wissen und seine Anwendung zum entscheidenden Produktionsfaktor. Vor allem im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen liegen zukünftig erhebliche Wachstumspotenziale. Da es immer mehr wissensintensive Arbeitsbereiche geben wird und die Arbeitswelt immer komplexer wird (...). An diese Fachkräfte werden jedoch zunehmend speziellere und höhere Anforderungen gestellt; die Fähigkeit in einem sich beschleunigenden Wettbewerb zielsicher mit Wissen und Informationen umgehen zu können wird immer wichtiger.“ (Bullinger/Buck, 2007, S. 61 f.).
- (2) „Die Entwicklungen im Zuge von Industrie 4.0 implizieren vielfältige Herausforderungen für das berufliche Qualifikationssystem, die betriebliche Weiterbildung, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die betriebliche Mitbestimmung, die soziale Sicherung und den Datenschutz. Für die Arbeitsmarktpolitik ist der höhere Umschlag von Arbeitsplätzen ebenso relevant wie sich verändernde Qualifikations- und Kompetenzanforderungen.“ (Bertenrath et al., 2016, S. 5).⁴²
- (3) „Ein entscheidender Baustein für die erfolgreiche Umsetzung der Industrie 4.0 in den Unternehmen, die nachhaltige Gestaltung der künftigen Arbeitswelt und die Befähigung von Menschen für das digitale Zeitalter, ist die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Acatech, 2016, S. 12; vgl. auch Accenture Pressemitteilung vom 17.01.2017).
- (4) „Die Mehrheit der Betriebe rechnet im Zuge der Digitalisierung mit steigenden Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Für einen kleinen Teil der Belegschaft wird das IT-Fachwissen wichtiger. Für die meisten Beschäftigten sind jedoch weniger konkrete Programmierkenntnisse relevant, stattdessen vielmehr Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Selbstständigkeit sowie die Fähigkeit, neue Programme anzuwenden und mit vernetzten Systemen umzugehen.“ (Bußmann/Seyda, 2016, S. 3).

Um für den tiefgreifenden Transformationsprozess in die vierte industrielle Revolution (vgl. Bauer et al., 2014, S. 17 ff.; BMBF, 2013, S. 12 ff.) gut gerüstet zu sein, müssen die Unternehmen aber auch die Mitarbeiter bereit sein, ihren Beitrag zu leisten und die Auswirkungen der Digitalisierung in Wirtschaft, Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt erkennen.⁴²

Gleichzeitig muss aber auch die inhaltliche und konzeptionelle Gestaltung der PE an den neuen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Die nur auf die Vermittlung von qualifikatorischen Sachverhalten orientierte PE entspricht nicht mehr den Standards von heute und insbesondere von morgen, „bei dem es um Sensorik, Auto-ID-Technologien, Robotics, Automatisierung, IT-Systemtechnik, Virtualisierungs- und Simulationstechniken, Datenanalyse, Big Data, Internettechnologien und Cloud-Computing geht.“ (Bertenrath et al., 2016, S. 3).

Durch die Vernetzung der Wertschöpfungskette Lieferanten – Unternehmen – Kunde und die Digitalisierung der Arbeitswelt, aber auch durch die zunehmende Penetration der Informations- und Kommunikationstechnologien (Stichwort: Crowdsourcing, Crowdfunding) steigen zwangsläufig die Anforderungen an die Mitarbeiter im Unternehmen. Diesem Trend zur zunehmenden Höherqualifizierung bei dem

⁴² „Industrie 4.0“ steht für die interaktive Vernetzung der analogen Produktion mit der digitalen Welt. „Wirtschaft 4.0“ beschreibt darüber hinaus den Umstand, dass die Digitalisierung nicht nur zu einem Wandel bei der industriellen Produktion sondern auch bei allen Dienstleistungsbranchen führt und damit sämtliche Lebensbereiche berühren wird.“ (Weber/Zika, 2015, S. 2). „Im Mittelpunkt von „Industrie 4.0“ steht die echtzeitfähige, intelligente, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und IKT-Systemen (Informations- und Kommunikationstechnik-Systemen) zum dynamischen Management von komplexen Systemen.“ (Bertenrath et al., 2016, S. 3).

Mitarbeiter einerseits und dem Arbeitsplatz andererseits kann die PE nur durch eine verstärkte Kompetenzorientierung bei der Ausgestaltung ihrer Aktivitäten und Maßnahmen gerecht werden (vgl. Dengler/Matthes, 2015, S. 4).

Doch diese Betonung der Unternehmens- und Mitarbeiterkompetenzen muss einhergehen mit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen (acatech, 2016, S. 16; Weber/Zika, 2015, S. 3 ff.). Die nachfolgende Darstellung gibt zwar nur einen kleinen, nicht repräsentativen Einblick in die zukünftigen Anforderungen, zeigt aber auf, wo die Schwerpunkte in der PE liegen müssen und welche Konsequenzen daraus resultieren. Die berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeiter, d.h. ihre ausgewiesene Fach-, Methoden-, Sozial- bzw. Personalkompetenz, ist daher bereits heute nur noch eine notwendige Bedingung. Der Fokus der PE muss auf der Entwicklung neuer Persönlichkeitsmerkmale liegen, wie z.B. Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Führungsstärke, Durchsetzungsvermögen, organisationales Denken, physische und psychische Belastbarkeit, Leistungsorientierung, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit, interkulturelle Kompetenz und konzeptionelles Denken, um den Übergang in die vierte industrielle Revolution und die Arbeitswelt 4.0 bewältigen zu können.

UNTERNEHMENSKOMPETENZEN		FÄHIGKEITEN DER BESCHÄFTIGTEN
TECHNOLOGIE-/DATENORIENTIERT	<ul style="list-style-type: none"> - Datenauswertung und –analyse - IT-Sicherheit - Cloud-Architekturen - Künstliche Intelligenz - User-Support/Service Technik 	<ul style="list-style-type: none"> - Interdisziplinäres Denken und Handeln - Beherrschung komplexer Arbeitsinhalte - Fähigkeit zum Austausch mit Maschinen - Problemlösungs-/Optimierungskompetenz
PROZESS-/KUNDEN-ORIENTIERT	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessmanagement - Kundenbeziehungsmanagement - eCommerce/Online-Marketing - IT-Geschäftsanalysen - Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmendes Prozess-Know-how - Mitwirkung an Innovationsprozessen - Dienstleistungsorientierung - Koordination von Arbeitsabläufen
INFRASTRUKTUR-/ORGANISATIONS-ORIENTIERT	<ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit spezifischen IT-Systemen - Netzwerk-/Datenbank-Administration - IT-Architekturen - Datenschutz 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskompetenz - Eigenverantwortliche Entscheidungen - Sozial-/Kommunikationskompetenz

Abbildung 7: Systematisierung der Unternehmenskompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten (acatech, 2016, S. 12). Eigene Darstellung.

„Im Zuge der digitalen Transformation müssen Unternehmen einen technologischen Wandel, einen Wandel ihrer Geschäftsmodelle und einen Wandel der Organisation nach innen vollziehen.“ (acatech, 2016, S. 16). Darüber hinaus sind noch weitere Weichenstellungen erforderlich, ohne die eine Neujustierung der Unternehmensstruktur nicht zu bewältigen sein wird (vgl. ebenda, S. 28 ff.). In einer Studie von Egon Zehnder in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln wurden 6 Handlungsfelder festgestellt, die als wesentliche Kriterien für die digitale Transformation von Bedeutung sind: Unternehmensstrategie, Wettbewerbsbeobachtung und Kooperationen, Unternehmensorganisation, Mitarbeiterkompetenzen, Unternehmenskultur und Führungsstil (vgl. Ensser et al., 2016, S. 42).

Betrachtet man nun den bereits stattfindenden digitalen Wandel und die weiteren Folgen und Auswirkungen in der Industrie, den Unternehmen, der Arbeitswelt und bei den Mitarbeitern, so kann man von teils einschneidenden Veränderungen ausgehen. Gleichzeitig ist aber auch zu berücksichtigen, dass dieser Transformationsprozess nicht ad hoc, sondern sukzessive und kontinuierlich die relevanten, transformationsgefährdeten Branchen und Berufe erfasst. Dies bedeutet, alte Berufszweige verschwinden und neue entstehen. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Handlungskompetenz der Mitarbeiter entstehen neue berufliche Perspektiven und Karrierechancen (vgl. hierzu Niebel et al., 2015; World Economic Forum, 2016; Bertenrath et al., 2016; BMWi, 2015a; Wischmann et al., 2015; Industriegewerkschaft Metall, 2016; Beyer, 2015; Stettes, 2016, S. 10 f.). Für die PE entstehen durch die Abfolge von Marktentwicklung – Unternehmensentwicklung – Personalentwicklung – Kompetenzentwicklung – Persönlichkeitsentwicklung neue Chancen und Möglichkeiten, mittels antizipativer und innovativer Konzepte den Wandel von der dritten zur vierten industriellen Revolution aktiv zu begleiten und zu gestalten.

2.2.5 Vom Mitarbeiter zum Intrapreneur

Die durch den digitalen Transformationsprozess bereits initiierten Veränderungen machen deutlich, dass für die Unternehmen, die PE und die Mitarbeiter durch die Implementierung von Industrie 4.0 und damit einhergehend Arbeitswelt 4.0 grundlegende, strategische Weichenstellungen erforderlich sind, um die digitalen Herausforderungen der nahen Zukunft meistern zu können. Daraus resultieren für die PE folgende Konsequenzen bzw. vier Handlungsfelder, die in konkrete Maßnahmen transformiert werden müssen (vgl. Ensser et al., 2016, S. 42; Kolev, 2015, S. 7 ff.):

- (1) Unternehmensstrategie:** Durch den digitalen Wandel und Kooperationen auf der horizontalen bzw. vertikalen Wertschöpfungskette (vgl. Geissbauer et al., 2014, S. 12 ff.)⁴³ entstehen neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder, verstärkte Innovationen bieten kundenorientierte Systemlösungen. Die informationstechnologische Vernetzung auf der horizontalen Ebene führt zu Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Die konsequente Ausrichtung der Unternehmensstrategie an dem digitalen Wandel führt zu ökonomischen Skaleneffekten (Kosteneinsparung, Leistungssteigerung, Umsatzsteigerungen) (vgl. ebenda, S. 22 ff.), die zur Festigung der Marktposition und Aufbau von Wettbewerbsvorteilen führen (vgl. Ensser et al., 2016, S. 18).

Auch wenn die PE bei der Neuformulierung der Unternehmensstrategie in der Regel nur begrenzte Einflussmöglichkeiten hat, so erscheint eine Teilnahme der PE geradezu zwingend, weil ohne die Mithilfe und Unterstützung der Mitarbeiter der digitale Wandel und die gewünschten Effizienzsteigerungen nicht möglich sind.

43 Diese beiden Ketten unterscheiden sich nach Geissbauer et al. wie folgt: (1) Die **Horizontale Wertschöpfungskette** besteht aus Lieferant/Kooperationspartner – Unternehmen (Planung/Einkauf, Produktion, Logistik) – Kunde. (2) Die **vertikale Wertschöpfungskette** bezieht sich auf die Verknüpfung der einzelnen, internen Unternehmensbereiche: Vertrieb – Produktentwicklung (F&E.) – Planung – Einkauf/Produktion/Logistik – Service – IT/Shared Services – Finanzen/Steuern/Recht (vgl. 2014, S. 16 ff.).

Der Grundgedanke der horizontalen/vertikalen Wertschöpfungskette hat sehr viele Gemeinsamkeiten mit der Philosophie des Kaizen-System, wie es auf Seite 43 f. dieser Arbeit vorgestellt wurde. Eine Verknüpfung beider Systeme bietet sich an, um durch die Vernetzung auf horizontaler und vertikaler Ebene neue Innovationen und Geschäftsmodelle zu entwickeln (Industrie 4.0) und gleichzeitig durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) die Prozesse und Verfahrensabläufe zu optimieren.

(2) Unternehmenskultur: Diesen Transformationsprozess aktiv mitzugestalten ist die Aufgabe aller im Unternehmen tätigen Menschen. Vom einfachen Mitarbeiter, der Führungskraft bis hin zum Mitglied der Geschäftsführung. In der Formulierung der Unternehmensziele (Corporate Visions), der Unternehmenswerte (Corporate Values) und der Implementierung im Unternehmen muss deutlich werden, welche unternehmenspolitischen Zielvorstellungen damit verbunden sind, welche Anforderungen an jeden Einzelnen gestellt sind und wie durch eine ausgeprägte, unternehmerische Einstellung die zukünftigen, gemeinsamen Aufgaben bewältigt werden können. Diese Leitlinien müssen sich ebenso in der Organisationskultur und der Führungskultur bzw. den Führungsleitlinien wiederfinden (vgl. ebenda, S. 28 f.). „Den verantwortlichen Personen müssen zunächst die Tragweite und die unternehmerische Relevanz der Einführung von Industrie-4.0-Komponenten bewusst werden (...). Darüber hinaus sind sie durch ihre Vorbildfunktion im Unternehmen ein wesentlicher Hebel, wenn es darum geht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und Akzeptanz zu schaffen.“ (acatech, 2016, S. 24).

(3) Mitarbeiterkompetenzen: Nach der von Geissbauer et al. im Oktober 2014 durchgeführten Studie geben die Befragten als zweitwichtigste Herausforderung für den digitalen Wandel die „unzureichenden Qualifikationen der Mitarbeiter“ an. „Die Qualifikation der Mitarbeiter ist ein wichtiges Thema für die gesamte Industrie. Der digitale Wandel wird die Anforderungen an die Mitarbeiter über sämtliche Wertschöpfungsketten hinweg – von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb – verändern. Prozesse und Geschäftsmodelle werden durch die zunehmende Digitalisierung agiler und datengetriebener und verlangen von den Mitarbeitern völlig neue Fähigkeiten und Qualifikation.“ (ebenda, 2014, S. 35).

Für die betriebliche PE bedeutet dies, dass bereits bestehende Kompetenzen verstärkt in Bezug auf den Umgang mit IT-Architektur und –Systemen, Prozessmanagement, Cloud-Anwendungen, Netzwerk-/Datenbankadministration und künstliche Intelligenz/Algorithmen ausgebaut werden müssen, um den Anforderungen von CPS⁴⁴ und dem Internet der Dinge⁴⁵ gerecht werden zu können. Damit müssen auch die bisherigen Instrumente und Maßnahmen der PE überprüft werden, inwieweit sie geeignet sind, die neuen Trainingsinhalte zeitgemäß übermitteln zu können (Stichwort: E-Learning). „Die große Bereitschaft dieser Unternehmen, ihre Mitarbeiter heute mit Blick auf die Zukunft weiterzuentwickeln, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass bestimmte Qualifikationen, die heute noch eher als spezifische Fachkompetenzen gelten, im digitalen Wandel zunehmend zur Breitenkompetenz werden müssen.“ (Bertenrath et al., 2016, S. 13).

Weiterhin ist aus mittelfristiger Sicht von der PE zu berücksichtigen, dass durch die Auswirkungen der vierten industriellen Revolution es zu strukturellen Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt und der Arbeitswelt 4.0 kommen wird. Die Automatisierung, Vernetzung und Digitalisie-

44 „CPS – Cyber-Physical Systems – bezeichnet die Verschmelzung der physikalischen mit der virtuellen Welt. Das heißt, es entsteht eine Vernetzung zwischen Mensch, Maschine, Produkt, Objekt und IKT-System. Als Objekt werden Werkzeuge, Behälter und andere Hilfsmittel bezeichnet, die über Barcodes, Sensoren und Aktoren von passiven zu aktiven Einsatzmitteln in der Produktion mutieren. Maschinen können neben dem Bediener (= Mensch) und anderen Maschinen auch mit den Objekten und Produkten kommunizieren, so dass permanent Informationsströme, beispielsweise über Auftragsstand, Material- oder Wartungsbedarf, vorhanden sind.“ (Wolter et al., 2015, S. 12).

45 Internet der Dinge „Bezeichnet das Zusammenwachsen von Internet mit dem Gegenstand oder der Dienstleistung. Der Computer ist nicht mehr „nebenstehendes“ Gerät sondern integraler Bestandteil („embedded system“).“ (ebenda, S. 12)

rung wird dazu führen, dass Tätigkeiten der unteren und mittleren Ebene entfallen und neue Arbeitsplätze auf höherem Niveau entstehen (vgl. acatech, 2016, S. 9 ff.; Wolter et al., 2015, S. 58 ff.; Dengler/Matthes, 2015, S. 4ff.; Niebel et al., 2015, S. 5 ff.; Bonin et al., 2015, S. 4 ff.). Durch den bestehenden Fachkräftemangel wird es daher ein Gebot der Stunde sein, durch verstärkte betriebliche Weiterbildung den Qualifikationsstandard der Mitarbeiter zu erhöhen und bisher fehlende Kompetenzen gezielt auf- und auszubauen.

- (4) Führung/-stil:** Für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bedeutet der digitale Transformationsprozess einen Paradigmenwechsel dahingehend, dass alles Bisherige in Frage gestellt und in Bezug auf seine Daseinsberechtigung in der digitalen Welt überprüft wird. Dabei wird man feststellen, dass diese teilweise fundamentalen Veränderungen mit einer Neuordnung der Unternehmenskultur und verstärkten Anstrengungen in der Kompetenzentwicklung nicht zu bewältigen sind. Für diese Zukunftsaufgaben benötigt das Unternehmen nicht mehr den Mitarbeiter alter Prägung, sondern einen Mitarbeiter der im Sinne des Unternehmens denkt und handelt, der bereit ist, seine Fähigkeiten und Kompetenzen, sein Wissen und Können zum Wohle des Unternehmens einzusetzen.

Einen Intrapreneur ⁴⁶ also, der auf Grund seiner alltäglichen Arbeitserfahrung am besten beurteilen und abschätzen kann, welche Methoden, Verfahren und Arbeitsabläufe verbessert, geändert, entfallen und durch neue, moderne Systeme ersetzt werden können. Insbesondere wenn es darum geht, Kosten einzusparen und innovative Produktlösungen bzw. –verbesserungen einzuführen, ist es im Interesse des Unternehmens, dieses geistige Potential der Mitarbeiter für die Effizienz- und Ressourcenoptimierung zu nutzen. Gerade im Hinblick auf den digitalen Transformationsprozess, in dessen Verlauf neue Geschäftsmodelle entstehen und innovative Systemlösungen die Wertschöpfung und die Ertragslage sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens signifikant verbessern können, ist die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter gefragt. Hierzu sind jedoch die erforderlichen Rahmenbedingungen erforderlich, um die Mitarbeiter zu einem über das Normalmaß hinausgehende Engagement und erhöhter Leistungsbereitschaft motivieren zu können (vgl. Wunderer, 1996, S. 80 ff.). Neben einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik, gutem Betriebsklima, entsprechender Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen sind es drei Voraussetzungen, die für eine unternehmensfreundliche Einstellung der Mitarbeiter erfüllt sein müssen (vgl. Becker, 2011, S. 46 f.; Berthel/Becker, 2013, S. 431; Meyer-Ferreira, 2011, S. 15):

- **Dürfen:** Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik impliziert eine transformationale Führung, die den Mitarbeitern Handlungs- und Gestaltungsspielräume gestattet, die ihnen mit Achtung, Respekt und unter dem Motto „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ begegnet und gleichzeitig Eigeninitiative und unternehmerisches Denken und Handeln ein-

⁴⁶ „Damit ist ein in den achtziger Jahren entstandenes Konzept gemeint, das besonders kreative sowie unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter im Unternehmen fördern und innovierend einsetzen will. (...) Der I. ist damit quasi auch zu einer Symbolfigur für Bestrebungen geworden, unternehmerisches Denken und Handeln überall im Unternehmen zum unternehmens- und personalpolitischen Anliegen zu machen.“ (Büdenbender/Strutz, 2011, S. 143). Vgl. auch Guldin, 2001, S. 304 ff..

fordert. Konstruktive Maßnahmen am Arbeitsplatz schaffen die Grundlagen für kreatives Arbeiten und entspannte Arbeitsatmosphäre.

- **Wollen:** Unternehmensfreundliche Einstellung erfordert eine entsprechende Motivationsstruktur bei den Mitarbeitern. Durch die sinnvolle Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen, Bonusprogramme und variabler Vergütung können die motivationalen Anreize geschaffen werden. Das betriebliche Vorschlagswesen ist geeignet die Mitarbeiter zu motivieren, über konstruktive Verbesserungsvorschläge und innovative Problemlösungen ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten.
- **Können:** Die Konzentration der PE auf den weiteren Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen hin zu einer verstärkten unternehmerischen Einstellung und die weitere Fokussierung der Führungskräfteentwicklung im Hinblick auf die neue Unternehmenskultur darf nicht dazu führen, weitere wichtige Aspekte der Mitarbeiterentwicklung außer Acht zu lassen. Zum einen ist es die gesundheitliche Belastung, die durch die physische und psychische Inanspruchnahme der Mitarbeiter zu verstärkten Stress-Situationen und Burn-out-Syndromen führen können. Andererseits eröffnen sich durch Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 den Mitarbeitern durch die zunehmende Verbreitung der Digitalisierung mehr Möglichkeiten der Homeoffice-Nutzung. „Mobile Endgeräte erlauben es, auch außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte oder eines Arbeitsplatzes im eigenen Haus (Stichwort: Telearbeit, Heimarbeit) beruflich aktiv zu werden, auf interne Netzwerke und Informationsquellen zurückzugreifen, Prozesse zu überwachen, zu steuern und zu planen sowie mit betrieblichen oder externen Partnern zu kommunizieren.“ (Bertenrath, 2016, S. 10).

Auf diese Veränderungen, die auf die Arbeitsintensität und Arbeitsbelastung erheblichen Einfluss haben, muss die PE bzw. das Personalmanagement reagieren und die geeigneten Konzepte entwickeln. Hierzu zählen beispielsweise gesundheitliche Präventionsmaßnahmen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten (vgl. Zaugg et al., 2001, S. 4).

2.2.6 Ziel- und Interessenskonflikte der PE

Um die mittel- und langfristige Erreichung der geplanten PE-Ziele zu gewährleisten, müssen vier wesentliche Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt sein. (1) Hierzu gehört in erster Linie, dass durchgängig – von einer in sich konsistenten Unternehmenskultur, über eine permanente Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter bis hin zu einer modernen Personal- und Sozialpolitik – ein hohes Maß an Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens vorliegt. (2) Eine weitere wesentliche Bedingung ist die Institutionalisierung der PE, d.h. inwieweit die PE an den wesentlichen Informations- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen beteiligt und mit den entsprechenden Budgets, Vollmachten und Richtlinienkompetenzen ausgestattet ist, um systematisch, planmäßig und zielgerichtet die geeigneten PE-Maßnahmen durchführen zu können. (3) Ebenfalls von Bedeutung ist die strategische Ausrichtung der PE an den strategischen Zielen des Unternehmens. Dies ist umso vordringlicher, als einerseits eine der wichtigsten Aufgaben der PE darin besteht, durch seine Instrumente und Maßnahmen einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten und andererseits die Auswirkungen der PE-Maßnahmen – in Abhängigkeit von ihrem Umfang, der Zielgruppe und zeitlichen Dauer – erst mittelfristig

festzustellen sind. (4) Letztendlich ist eine weitestgehend übereinstimmende Beurteilung unter allen Interessens- und Anspruchsgruppen im Unternehmen in Bezug auf die Wertigkeit und Wichtigkeit der PE und der zum Einsatz kommenden Maßnahmen sicherzustellen.

Bei der Formulierung und Konkretisierung der Unternehmensziele und der daraus abzuleitenden PE-Ziele wird jedoch zwangsläufig ein Zielkonflikt auftreten, dessen Lösung für die Unternehmensführung immer wieder eine besondere Herausforderung darstellt (vgl. Berthel/Becker, 2013, S. 425). Schließlich sind es die divergierenden, vielleicht auch diametral entgegengesetzten Ziele, Wunschvorstellungen und Erwartungen der am PE-Prozess beteiligten Institutionen (vgl. Mudra, 2004, S. 130), die im Interesse des Unternehmens harmonisiert und aufeinander abgestimmt werden müssen. Auf der einen Seite sind es die Erwartungen des Unternehmens bzw. der Unternehmensführung und der Führungskräfte, die auf den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens fokussiert sind. Auf der anderen Seite stehen die Interessen der Mitarbeiter und des Betriebsrats, die eventuell im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) ihre Mitbestimmungsrechte bei der Ausgestaltung der PE-Maßnahmen geltend machen wollen. Wenn darüber hinaus vielleicht noch Gewerkschaftsvertreter versuchen, Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen, dann können eklatante Gegensätze und Konflikte entstehen, die nur durch eine faire Interessensabwägung beider Parteien überbrückt werden können.

Obwohl der theoretische Diskurs über den Zielkonflikt der PE in der Literatur breiten Raum einnimmt ⁴⁷ so hat sich doch die empirisch orientierte Einsicht durchgesetzt, wonach die Mitarbeiterziele nur so weit in Betracht gezogen werden, so lange sie in komplementärer Beziehung zu den Unternehmenszielen stehen und einen konstruktiven Beitrag zur Zielerreichung leisten. Individuelle Ziele und Wunschvorstellungen der Mitarbeiter ebenso wie Präferenzen hinsichtlich Selbstverwirklichung, Selbstentwicklung oder auch Persönlichkeitsentwicklung, die einen direkten Bezug zum privaten Sphäre haben, werden daher aus ökonomischen Gründen keine Berücksichtigung finden.

Im Hinblick auf die Herausforderungen durch Industrie 4.0 und die damit verbundenen Aufgaben ist es aber auch im Interesse des Unternehmens als auch der Mitarbeiter, individuelle Erwartungen und nicht realisierbare Vorstellungen im Sinne einer verstärkten, partnerschaftlichen Zusammenarbeit zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen zurückzustellen. Gleichzeitig werden durch den digitalen Transformationsprozess und den grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt 4.0 die sozialen Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter neu geordnet. Das Unternehmen muss sich seiner sozialen Verantwortung mehr denn je bewusst werden und verstärkt die Mitarbeiterbindung und die Identifikation zum Unternehmen weiter ausbauen. Den Mitarbeitern muss deutlich werden, welche neue Aufgabenstellungen durch den digitalen Wandel und durch Arbeitswelt 4.0 zu bewältigen sind und welche beruflichen Konsequenzen im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung für sie daraus resultieren.

Im Kontext der Formulierung und Durchsetzung der verbindlichen PE-Ziele müssen sich daher alle Akteure, d.h. Unternehmensführung, Personal-/PE-Leitung, Betriebsrat und Mitarbeiter, bewusst sein, dass

⁴⁷ Die z.T. kontroversen Interpretationen über die inhaltliche Ausrichtung der PE ist bereits aus den jeweiligen Definitionen der einzelnen Autoren abzuleiten. Während die personalwirtschaftliche Richtung von dem ressourcenorientierten bzw. marktorientierten Ansatz geprägt ist, zeichnet sich die psychologische Seite durch eine mitarbeiterkonzentrierte PE aus, deren Schwerpunkte auf der lehr-/lerntheoretischen Betonung und der persönlichkeitsorientierten bzw. kompetenzbasierten Ausbildung liegen. (vgl. Staehle, 1999, S. 872 ff.; Berthel/Becker, 2013, S. 425).

die Planung und Durchführung der PE für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation darstellt. Dies bedeutet, dass im Sinne der positiven Weiterentwicklung des Unternehmens nur durch eine Interessensabwägung und fairer Interessenausgleich von Unternehmen und Mitarbeiter dieser Zielkonflikt gelöst werden kann.

2.2.6.1 Die Zielvorstellungen der Unternehmensführung

Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens ist eine stringente Konzeption der Unternehmensführung, die in antizipativer Weise die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der externen Einflussfaktoren, wie z.B. Markt- und Wettbewerbssituation, ökologische Rahmenbedingungen, politische und gesellschaftliche Veränderungen und technologischer Wandel, in ihren unternehmerischen Entscheidungen adäquat einkalkuliert, aber auch die unternehmens-internen Gegebenheiten berücksichtigt. Hierzu zählen insbesondere die derzeitige Marktposition, das Produktprogramm, die Kundenbeziehungen, der finanzielle Status, Organisations- und Personalstruktur sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens (vgl. Meffert et al., 2015, S. 220; Hutzschenreuter, 2015, S. 386; Hungenberg/Wulf, 2015, S. 152 ff.). Inhalte einer überzeugenden Konzeption sind (vgl. Staehle, 1999, S. 603 ff.):

- eindeutig definierte **Unternehmensziele** (was will das Unternehmen erreichen),
- umfassende **Unternehmensstrategien** (wie sollen die Ziele erreicht werden),
- detaillierte **Unternehmensplanung/-organisation** (unterteilt nach strategischer, taktischer, operativer Planung und konkreter **Maßnahmenplanung/Durchführung**),
- effizientes **Unternehmens-Controlling** (durch permanente Soll-Ist-Vergleiche wird die Unternehmenskonzeption überprüft und ggfs. neu ausgerichtet).

„Ausgangspunkt jeglicher strategischer Überlegung, sei es zum Zwecke der strategischen Planung oder des strategischen Managements, ist die Existenz genereller Ziele, Absichten und Wertorientierungen.“ (ebenda, S. 615). Die Funktion der Ziele kann dahingehend definiert werden, wonach „Ziele Aussagen mit normativem Charakter sind, die einen von einem Entscheidungsträger gewünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, auf jeden Fall zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.“ (Jung, 2010, S. 173). Auf Grund der Vielfalt an unternehmerischen Zielen, sollen nachfolgend nur einige exemplarisch aufgeführt werden (vgl. Heinen, 1971, S. 125 ff.; Staehle, 1999, S. 615 ff.; Jung, 2010, S. 173 ff.; Bestmann et al., 2009, S. 100 ff.; Hutzschenreuter, 2015, S. 52 ff.; Hungenberg, 2014, S. 418; Hungenberg/Wulf, 2015, S. 41 ff.):

- Nach der **zeitlichen Dimension**:
 - strategische Ziele (5 Jahre),
 - taktische Ziele (1 bis 2 Jahre),
 - operative Ziele (1 Jahr).
- Nach **Funktionsbereiche**:
 - Produktions-, Absatz-, Umsatz-, Ergebnis-/Gewinn-, Personal-, Investitions-, Einkaufsziele.
- Nach der **Wertigkeit**:
 - Haupt- und Nebenziele, Ober- und Unterziele
- Nach ihrem **Charakter**:
 - komplementäre Ziele (die Erreichung dieser Ziele unterstützt die Erreichung der anderen Ziele),
 - konkurrierende Ziele (die Erreichung dieser Ziele schließt die Erreichung anderer Ziele aus. Beispiel: Steigerung

des Marktanteils und gleichzeitige Erhöhung des Gewinns),

- indifferente Ziele (die Erreichung dieser Ziele hat keinen Einfluss auf die Erreichung anderer Ziele).

Unter Berücksichtigung der aus dem unternehmerischen Gesamt-Konzept abgeleiteten Subkonzepte für die einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Funktionseinheiten (Vertrieb, Einkauf, Produktion, Verwaltung) und den daraus resultierenden Zielprojektionen bzw. geplanten Maßnahmen, ergibt sich das für die PE verbindliche Gesamtkonzept. Die darin enthaltenen Erwartungen und Zielvorstellungen des Unternehmens werden unter dem Aspekt von Fördern und Fordern den Interessen beider Parteien gerecht werden müssen. Die folgende Aufzählung soll daher nur einen Überblick über mögliche Ziele der PE aus der Sicht des Unternehmens geben (vgl. Mudra, 2004, S. 132 f.; Staehle, 1999, S. 875):

(1) Unternehmensbezogene Ziele

- Signifikanter Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele,
- Verbesserung der Produktivität je Mitarbeiter,
- Gewährleistung des erforderlichen Bestandes qualifizierter Fach-/Führungskräfte,
- Systematische Pflege und Aufbau an Nachwuchskräften,
- Verstärkung der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen (Retention-Management),
- Verbesserung des Unternehmens-Image „Top-Arbeitgeber“ (Employer Branding),
- Profilierung als sozial engagiertes Unternehmen (Social Sponsoring, Umwelt),
- Initiierung von Maßnahmen hinsichtlich Corporate Social Responsibility (CSR).

(2) Mitarbeiterbezogene Ziele

- Konsequente Weiterentwicklung bestehender Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen,
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit,
- Stärkung der Veränderungsbereitschaft und kontinuierlichen Weiterbildung,
- Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen,
- Anregungen zu verstärktem unternehmerischen Denken und Handeln,
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch Job Enlargement, Job Enrichment,
- Verbesserung des Betriebsklimas und Optimierung der Zusammenarbeit,
- Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen, Arbeitskonten zur Flexibilisierung der Arbeit,
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Vermeidung von Verlust an wertvollem Know-how.

Analog zur Entwicklung der unternehmerischen Gesamt-Konzeption bzw. den daraus abgeleiteten Subkonzepten, ist das PE-Konzept, um die planmäßige, systematische und zielgerichtete Orientierung seiner Aktivitäten zu gewährleisten, in Bezug auf die zeitliche Dimension in operative, taktische und strategische Abschnitte eingeteilt. Damit soll sichergestellt werden, dass unter Berücksichtigung der Prioritäten einzelner Maßnahmen sowie der Effektivitäts- und Effizienzkriterien ein Optimum an Zielerreichung sichergestellt ist.

2.2.6.2 Die Personal-/PE-Leitung als Mediator

Als verantwortliche Institution für die Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle der PE im Unternehmen ist die Leitung Personal/PE die Schnittstelle zwischen der Unternehmensführung und den Führungskräften einerseits und den Mitarbeitern und dem Betriebsrat ⁴⁸ andererseits. Zweifellos besitzt sie auf Grund ihrer Tätigkeit mit den Mitarbeitern vor Ort und ihren Kontakten in den Führungsgremien und der Unternehmensführung fundierte Kenntnisse über den Stand des Unternehmens. Durch ihre tägliche Arbeit kann sie beurteilen, wo Stärken und Schwächen sind, welche Prioritäten zu setzen wären und in welchen Bereichen vordringlich Handlungsbedarf besteht, um im Sinne des Unternehmens und seiner Mitarbeiter strukturelle Veränderungen und wichtige Weiterentwicklungen voranzutreiben.

Aus der Sicht der PE-Leitung wären sehr viele Ziele zu nennen oder es könnten konstruktive Vorschläge unterbreitet werden, wie beispielsweise die Effizienz der PE durch eine intensivere Zusammenarbeit und einem partnerschaftlichen Dialog verbessert werden kann. Es stellt sich jedoch die Frage, welchen Einfluss hat die PE-Leitung bei der Erarbeitung und Formulierung der Unternehmensziele und –strategien und kann sie die aus ihrer Sicht erforderlichen Maßnahmen durchsetzen? Diese Phase der Entscheidungsfindung wird nun davon geprägt sein, inwieweit die Unternehmensführung von der Wertigkeit der PE überzeugt und bereit ist, mitarbeiterorientierte Ziele in das Gesamtkonzept zu integrieren.

Die besonders delikate Aufgabe der PE-Leitung besteht nun nachfolgend darin, den Mitarbeitern und dem Betriebsrat das auf Leitungsebene verabschiedete PE-Konzept zu präsentieren und ihre Zustimmung und Bereitschaft, sich mit dem Konzept und den entsprechenden Maßnahmen zu identifizieren, zu erreichen. Es wird daher sehr viel Fingerspitzengefühl, diplomatisches Geschick und Einfühlungsvermögen seitens der PE-Leitung erforderlich sein, um im Interesse der beiden Parteien, im Sinne des Unternehmens und einer funktions- und leistungsfähigen PE, ein tragfähiges Konzept realisieren zu können. In dieser Phase wird offensichtlich, wie stark die Identifikation der Mitarbeiter ausgeprägt ist und eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik honoriert wird. Ebenso kann aber auch für die PE-Leitung deutlich werden, wo Defizite in der Identifikation und der Motivation der Mitarbeiter bestehen und daher für die PE erheblicher Handlungsbedarf besteht.

2.2.6.3 Die Erwartungen der Mitarbeiter

Der Wunsch jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen nach beruflicher Anerkennung, gesichertem, gutem Einkommen, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, sicherer, beruflicher Existenz, Wertschätzung am Arbeitsplatz, angenehmem Betriebsklima, usw. wird sowohl von den individuellen Wertvorstellungen des Einzelnen als auch dem persönlichen Grad an Arbeitszufriedenheit bestimmt. Aber auch die demografischen (Geschlecht, Alter, Schul- und Berufsausbildung, Familienstand) und sozioökonomischen Merkmale (Gehalt, Vermögensstatus) beeinflussen wesentlich die Erwartungen und Zielvorstellungen der Mitarbeiter.

Nun wird das Handeln des Unternehmens von ökonomischen Sachzwängen bestimmt, das eine Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen nicht zulässt. Das vielleicht verständliche Anliegen

⁴⁸ In dieser Arbeit wird unterstellt, dass das Unternehmen über einen von den Mitarbeitern gewählten Betriebsrat verfügt. Je nach Größenordnung des Unternehmens kann es einen Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat besitzen (z.B. Groß-Unternehmen), während Klein-Unternehmen oftmals keine Arbeitnehmervertretung haben.

nach persönlicher Entfaltung oder individueller Persönlichkeitsentwicklung wird deshalb nur berücksichtigt, wenn diese Ziele gegenüber den Unternehmenszielen komplementären Charakter haben.

„Betriebliche Personalentwicklung dient keinem Selbstzweck und soll vor allem die betriebliche Zielerreichung unterstützen. Mitarbeiterziele sind insofern „Mittel zum Zweck“. Sie zu verfolgen hilft oft die betrieblichen Ziele zu erreichen – aber nicht unbedingt. Zudem sind Mitarbeiterziele oft so individuell, so dass man aus dem Gleichheitsgrundsatz heraus und aus Effizienzgesichtspunkten nicht alle verfolgen kann.“ (Berthel/Becker, 2013, S. 424).

Aus naheliegenden Gründen wird und kann ein Unternehmen nicht alle Mitarbeiterziele berücksichtigen. Deshalb ist es sinnvoll und wird auch von vielen Unternehmen einmal jährlich praktiziert: Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Als Instrument der PE bietet sie vielfältige Möglichkeiten, nicht nur die Stimmung der Beschäftigten zu ermitteln, sondern auch ihre Vorstellungen, Erwartungen und Vorschläge hinsichtlich der konstruktiven Gestaltung der Unternehmenskultur zu eruieren. Auf der Basis der Befragungsergebnisse kann auf Grund der Häufigkeiten festgestellt werden, in welchen Funktions-/Geschäftsbereichen die Akzente zu setzen und welche Prioritäten vorrangig zu behandeln sind. Als exemplarische Auswahl wären folgende Zielvorstellungen bzw. Erwartungen der Mitarbeiter an die PE zu nennen (vgl. Mudra, 2004, S. 132 f.; Staehle, 1999, S. 875.; Kauffeld/Grote, 2014, S. 121):

- Sicherung des generellen beruflichen Qualifikations-/Leistungsniveaus,
- Erfüllung der steigenden Qualifikationsanforderungen und Erhalt des Arbeitsplatzes,
- Durch Höher-Qualifizierung zu verantwortungsvollen und interessanten Aufgabenbereichen,
- Bessere Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten,
- Steigerung des beruflichen Einkommens,
- Sicherung des sozialen und gesellschaftlichen Status,
- Verbesserte Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf,
- Sicherung der Beschäftigungschancen im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt,
- Mehr Freude am Arbeitsplatz durch ein verbessertes Betriebsklima.

Ebenso wie bei den Unternehmenszielen so ist auch bei den Zielen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Machbarkeit bzw. ihrer Realisierungschancen zu differenzieren. Einerseits stellt die zeitliche Perspektive, d.h. welche Ziele sollen kurz-, mittel- oder langfristig erreicht werden, eine Frage der individuellen Gewichtung dar. Aber auch die Beziehungen der Mitarbeiterziele zu den Unternehmenszielen, d.h. ihr komplementärer, konkurrierender oder indifferenter Charakter, sind von besonderer Bedeutung. Vor allen Dingen, weil sie erheblichen Einfluss auf das Betriebsklima, die innerbetriebliche Zusammenarbeit und die Organisationskultur haben und deshalb unter dem Aspekt der Interessensabwägung eine besondere Sensibilisierung beider Parteien bei der Zielerreichung erforderlich ist.

2.2.7 Entstehung und Ermittlung des PE-Bedarfs

Obwohl die gesamte Unternehmensplanung zukunftsorientiert ausgerichtet ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch nicht prognostizierbare Marktentwicklungen die operative, taktische und strategische Planung entsprechend den Gegebenheiten neu justiert werden muss. In dieser Phase wo es darum geht, das Unternehmen in seinem Leistungsangebot möglichst zeitnah an die neue Marktsituation anzupassen, ist insbesondere die PE gefordert zu prüfen, welche Auswirkungen diese Veränderungen

auf die PE-Konzeption des Unternehmens haben bzw. welche Konsequenzen daraus für den PE-Bedarf und die PE-Planungen resultieren.

Die besonderen Schwierigkeiten, den gegenwärtigen PE-Bedarf ⁴⁹ zu erkennen und konsequent die richtigen Maßnahmen einzuleiten, werden darin liegen, den zukünftigen PE-Bedarf näher einzugrenzen, aber auch auf schnelle Veränderungen kurzfristig reagieren zu können. Wenn man davon ausgeht, dass die bisherigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf den digitalen Transformationsprozess einem grundlegenden Wandel ausgesetzt sind, so wird auch der PE-Bedarf in den Unternehmen exponentiell stark ansteigen. Denn durch die Digitalisierung der industriellen Prozesse und Verfahrensabläufe wird es zu einem Wegfall der einfachen Arbeitsplätze kommen, während anspruchsvolle Aufgaben und Stellen im Bereich der Verfahrenssteuerung, Prozessoptimierung und Informationstechnologie entstehen. Die Folge wird sein, dass die PE den Fokus auf den kurzfristig entstehenden, vordringlichen PE-Bedarf richten muss, ohne jedoch die mittel- und langfristige Orientierung zu vernachlässigen.

2.2.7.1 Endogene und exogene Einflussfaktoren

Gleichgültig welche Faktoren einen PE-Bedarf auslösen, es ist immer eine Situation, die in ihrer Entstehung und ihren Auswirkungen genau beobachtet und durch entsprechende Maßnahmen bereinigt werden sollte. Andernfalls besteht die Gefahr, dass durch eine Kumulierung des PE-Bedarfs das Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird, dadurch Wettbewerbsnachteile erleidet, Kunden verliert und eventuell Umsatzrückgänge hinnehmen muss. Eine weitere, ebenso nachteilige Konsequenz kann bei den Mitarbeitern entstehen. Durch eine zunehmende Diskrepanz der Fähigkeiten des Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der dadurch entstehenden physischen und psychischen Überbelastung können gesundheitliche Schäden und Beeinträchtigungen auftreten, die sich in Arbeitsausfällen, zunehmenden Krankheitstagen, abnehmender Arbeitsmotivation und verschlechtertem Betriebsklima äußern. Die Folgen sind wirtschaftliche Schäden für das Unternehmen, die durch ein frühzeitiges Erkennen eines PE-Bedarfs und Ergreifens gezielter PE-Maßnahmen hätten reduziert oder vielleicht sogar vermieden werden können. Während Entwicklungen, die innerhalb des Unternehmens PE-Bedarf auslösen, relativ einfach abzuschätzen sind und daher bereits im Vorfeld geeignete PE-Maßnahmen ausgewählt werden können, stellen exogene Einflussfaktoren besondere Herausforderungen dar. Folgende Einflussfaktoren sind denkbar (vgl. Becker, 2011, S. 36 f.):

49 Unabhängig von den verschiedenen Begriffsdefinitionen in der Literatur besteht weitgehende Übereinstimmung darin, dass PE-Bedarf als Deckungslücke, Defizit oder auch Differenz von Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikation des Mitarbeiters zu verstehen ist (vgl. Berthel/Becker, 2013, S. 435 ff.; Becker, 2011, S. 31 ff.; Conradi, 1983, S. 77 ff.; Domsch/Reinecker, 1982, S. 66 f.; Drumm, 2005, S. 411 ff.; Jung, 2011, S. 256 ff.; Mudra, 2004, S. 195 ff.; Neuberger, 1994, S. 60 ff.).

- (1) Endogene:
- betriebliche Investitionen in neue Maschinen, Anlagen, Methoden, IT-Systeme,
 - Einführung neuer Produkte, Produktgruppen, Sortimente,
 - Gruppen- oder abteilungsbezogene Umorganisation, Zusammenlegung oder Umschichtung,
 - Outsourcing von Abteilungen und Geschäftsbereichen,
 - Gewinnrückgang durch nachlassenden Auftragseingang,
 - Rationalisierungen/Kostenreduzierung,
 - Reorganisation/Restrukturierung,
 - Fusion oder Aufkauf durch andere Unternehmen,
 - ineffiziente PE-Organisation,
 - falsche Personalpolitik, personelle Fehlentscheidungen.
- (2) Exogene:
- Globalisierung der Märkte,
 - Internationalisierung des Unternehmens (Produktion/Absatz),
 - verschärfter, internationaler Wettbewerb,
 - veränderte Konsumgewohnheiten/Käuferpräferenzen,
 - technischer Fortschritt/Innovationen/Neuentwicklungen,
 - neue Umweltstandards/Verbraucherschutzregelungen,
 - politische Regulierungen/Einschränkungen,
 - demografische Entwicklung/Alterung der Gesellschaft,
 - Arbeitsmarktsituation/Fachkräftemangel,
 - Wertewandel in der Gesellschaft,
 - kulturelle Vielfalt/Diversity.

Welche Auswirkungen für das Unternehmen und die PE damit verbunden sind bzw. welche Konsequenzen daraus abzuleiten sind, das wird schwierig abzuschätzen sein, insbesondere wenn man bedenkt, dass darüber hinaus die weiteren Planungen (Personalplanung, Personalbedarf, PE-Planung) davon abhängig bzw. miteinander verbunden sind.

2.2.7.2 Methoden und Verfahren zur PE-Bedarfsermittlung

Nach Staehle wird der Personalentwicklungsbedarf demnach festgestellt, indem zunächst das Qualifikations-Soll des Arbeitsplatzes (Stelle, Position) bzw. die gegenwärtigen oder zukünftigen Anforderungen (Anforderungsprofil) ermittelt und mit dem Qualifikations-Ist des Mitarbeiters/Stelleninhabers bzw. seinem gegenwärtig verfügbaren resp. zukünftig realisierbaren Eignungspotential verglichen wird (vgl. 1999, S. 804 ff.). Das Ergebnis dieses Soll-Ist-Vergleichs bildet das Qualifikationsdefizit des Mitarbeiters und in der Summe den Gesamtpersonalentwicklungsbedarf je Abteilung oder Bereich. Was mit Qualifikationsanforderungen im Einzelnen zu verstehen ist, wird bei Sonntag wie folgt definiert: „Unter Qualifikationsanforderungen sind allgemein die aus definierten Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Ausführungsbedingungen resultierenden Anforderungen an die Handlungskompetenz eines Individuums zu verstehen.“ (1992, S. 135).

Bei dieser methodischen Vorgehensweise wird jedoch vernachlässigt, dass zur Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Qualifikationen arbeitsplatzanalytische Grundlagen vorhanden sein müssen, an denen die

Anforderungen auszurichten sind. Nach Sonntag ist es aus organisationspsychologischer Perspektive „Die Beschreibung menschlicher Verhaltensweisen bei der Arbeitstätigkeit (...) und eine wesentliche Informationsquelle für die Gestaltung personaler Fördermaßnahmen (...). Sie gibt Auskunft darüber, welche kognitiven, sensumotorischen, sozialkommunikativen, motivationalen Leistungsvoraussetzungen und Persönlichkeitsmerkmale in welchem Ausmaß gefordert bzw. beansprucht werden.“ (1992, S. 135).

In der Praxis erfolgt dies dadurch, in dem für jeden Arbeitsplatz eine Stellenbeschreibung ⁵⁰ erstellt wird. Auf der Basis der beschriebenen Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche kann nun das konkrete Anforderungsprofil der Stelle abgeleitet werden. Es beinhaltet eindeutige Formulierungen in Bezug auf formale, fachliche, personale und individuelle Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, die zur Erfüllung der Aufgaben und Tätigkeiten erforderlich sind. Für die Ermittlung des PE-Bedarfs sind daher drei wesentliche Voraussetzungen erforderlich:

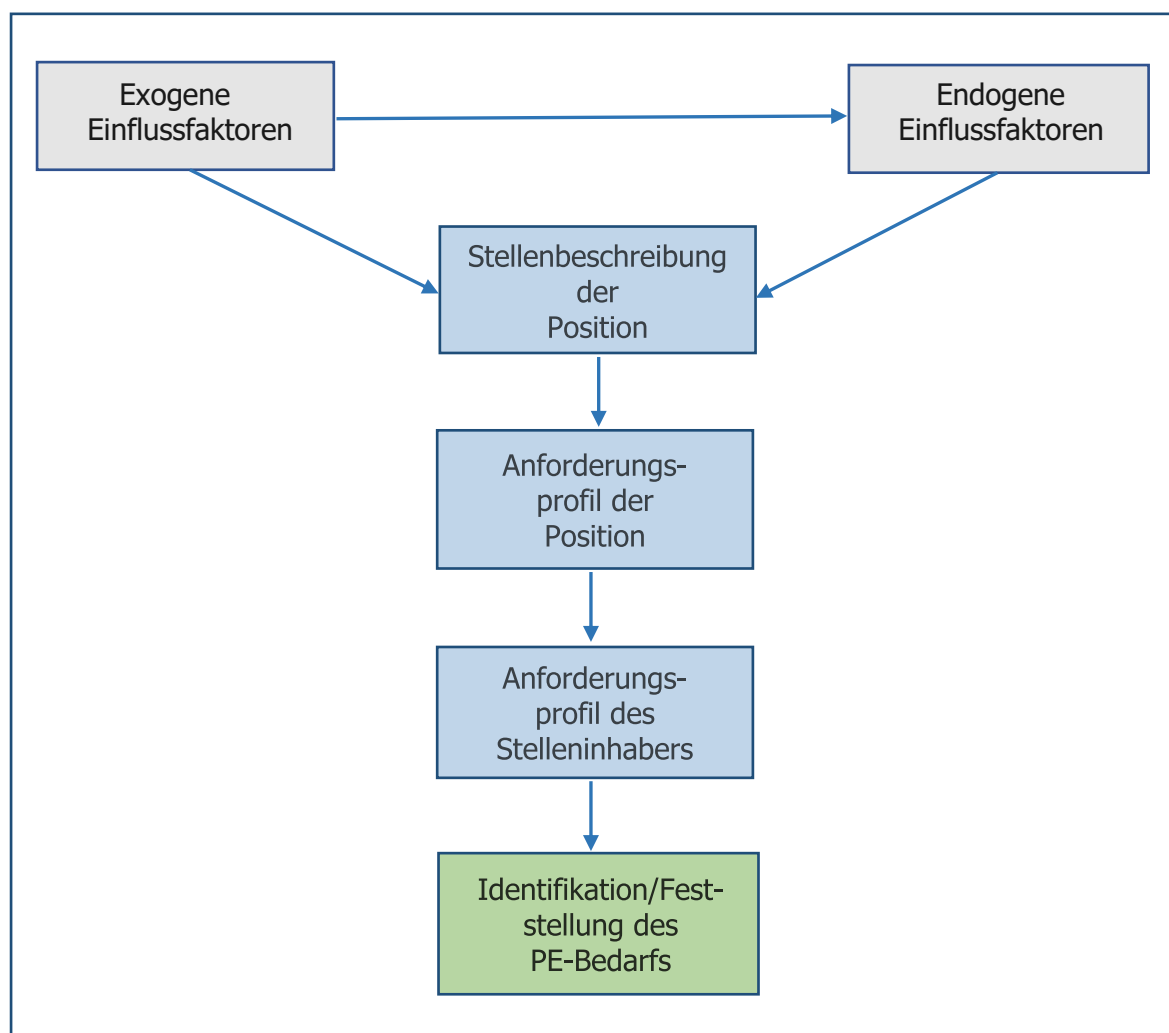


Abbildung 8: Entstehung und Ermittlung des PE-Bedarfs. Eigene Darstellung.

⁵⁰ Die Stellenbeschreibung, auch Arbeitsplatzbeschreibung bzw. Job Description genannt, stellt eine genaue Beschreibung einer Stelle/Position dar. Die Stellenbeschreibung hat folgende Inhalte: Bezeichnung der Stelle, organisatorische Einordnung, detaillierte Aufgabenbeschreibung (Haupt-, Neben-, Fach-, personenbezogene, besondere Aufgaben), Informations-/Kommunikationspflicht, fachliche und disziplinarische Über-/Unterordnung, Kompetenzen, Befugnisse und Pflichten, Anforderungsprofil, Gehaltsgruppierung/-einordnung, usw. (<https://de.wikipedia.org/wiki/Stellenbeschreibung>, Abruf am 31.10.2016).

In der **Stellenbeschreibung** erfolgt u. a. eine detaillierte Auflistung der Aufgaben in dem jeweiligen Verantwortungsbereich und ihre zur Durchführung erforderlichen Qualifikationen in Bezug auf Kenntnisse, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und beruflichen Handlungskompetenz des Stelleninhabers. Aus dieser Beschreibung kann das genau spezifizierte **Anforderungsprofil der jeweiligen Position** abgeleitet werden, das wiederum die Grundlage ist, um in einem Soll-Ist-Vergleich mit dem **Anforderungsprofil des Stelleninhabers** den PE-Bedarf ermitteln zu können (vgl. Lippold, 2011, S. 35.; Blickle, 2014, S. 208 f.; Jung, 2011, S. 195 ff.; Drumm, 2005, S. 151; Bühner, 2005, S. 64 ff.).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der PE-Bedarf nur gegenwartsbezogen identifiziert werden kann. Da nur schwerlich PE-Maßnahmen in antizipativer Weise durchgeführt werden können, solange über die zukünftige Entwicklung der exogenen bzw. endogenen Einflussfaktoren keine verlässlichen Befunde vorliegen, wird auch eine fundierte Prognostizierung über die Stellenbeschreibung der kommenden Jahre nicht möglich sein. Ausnahmen bilden jedoch mittelfristige Investitionsentscheidungen, die durch ihre präzise Planung in zukunftsorientierte Technologien es möglich machen abzuschätzen, welche Qualifikationen und sonstige berufliche Voraussetzungen zukünftig erforderlich sind. Beispielsweise in der Automobilindustrie sind bedingt durch den Produktlebenszyklus der Modellreihen bereits heute Entscheidungen zu treffen, welches Automobil, mit welcher Technologie, in welcher Produktionsanlage, mit wie vielen Mitarbeitern und welcher Qualifikation in drei Jahren gebaut wird. Auf dieser Basis kann ein genauer Entwicklungsbedarf festgestellt werden. Ungeachtet der bisher aufgezeigten Methodik bei der Ermittlung des PE-Bedarfs sind jedoch die weiteren Imponderabilien zu berücksichtigen, die eine verlässliche Bedarfsermittlung erschweren könnten:

- die fortschreitende Entwicklung durch den digitalen Wandel wird die Arbeitsplätze in immer kürzer werdenden Zyklen entweder grundlegend verändern oder eliminieren, d.h. Stellenbeschreibungen werden obsolet bzw. müssen kontinuierlich neu erstellt werden;
- die Erstellung und ständige Aktualisierung der Stellenbeschreibung (vgl. Matthes, 2003) und das zwangsläufig erforderliche Anforderungsprofil der Position bzw. des Positionsinhabers erfordern einen erheblichen Personal-, Zeit- und Kostenaufwand ⁵¹, der sich dadurch rechtfertigen lässt, dass damit die Basis für eine effiziente PE und eine leistungsgerechte Entlohnung der Mitarbeiter möglich ist;
- Einerseits erzeugt die Stellenbeschreibung beim Mitarbeiter eine Klarheit für Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen und ist ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterführung, aber auch Basis für Mitarbeitergespräche bzw. Mitarbeiterbeurteilungen und der Erstellung von Anforderungsprofilen. Andererseits besteht die Gefahr, dass dadurch Mitarbeiter nur auf ihren Bereich fokussiert sind

51 Welche Problematik mit der Anforderungsanalyse bzw. der PE-Bedarfsermittlung verbunden ist, hat bereits 1982 Domsch/Reinecke festgestellt: „Obwohl die Unternehmen die Notwendigkeit einer zuverlässigen Entwicklungsbedarfsermittlung als Grundlage einer systematischen Personalentwicklungsplanung erkannt haben, zeigt doch eine Reihe empirischer Befunde, daß die Bedarfsermittlung bisher in der Regel unzureichend erfolgt.“ (1982, S. 67). Aber auch 1989 sind bezüglich der PE-Bedarfsermittlung keine wesentlichen Fortschritte festzustellen, denn Staudt meint hierzu: „In den wenigsten Betrieben werden jedoch vor dem Übergang von einer Weiterbildungsbedarfsanalyse zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen neben dem quasi verobjektivierten ermittelten Defizit zwischen Ist-Qualifikation und Soll-Qualifikation bestimmter Mitarbeiter darüber hinaus auch das individuelle Entwicklungspotential und die subjektiven Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter erhoben.“ (1989, S. 384).

und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschwert und unternehmerisches Denken und Handeln blockiert wird.

Die PE-Bedarfsermittlung stellt jedoch im Rahmen des PE-Prozesses nur die Grundlage dar, auf der die weiteren Handlungsparameter aufbauen, um die PE systematisch und zielorientiert durchführen zu können. „Ganz allgemein ist vor allem zu klären, ob eine Soll-Ist-Differenz durch PE-Maßnahmen behoben werden kann oder ob sie auf einem Eignungsmangel beruht. Anders ausgedrückt: Sind die beurteilten Personen so lernfähig, dass die Differenz durch PE-Maßnahmen ausgeglichen werden kann?“ (v. Rosenstiel et al., 2005, S. 409). Da aber in der Regel jeder auftretende PE-Bedarf auf Grund der unterschiedlichen Aufgabenstellung der jeweiligen Position, einer Abteilung oder eines Bereiches in seiner Art, Struktur und Handlungsbedarf differenziert zu sehen ist, wird von Projekt zu Projekt die konzeptionelle Vorgehensweise zu präferieren sein.

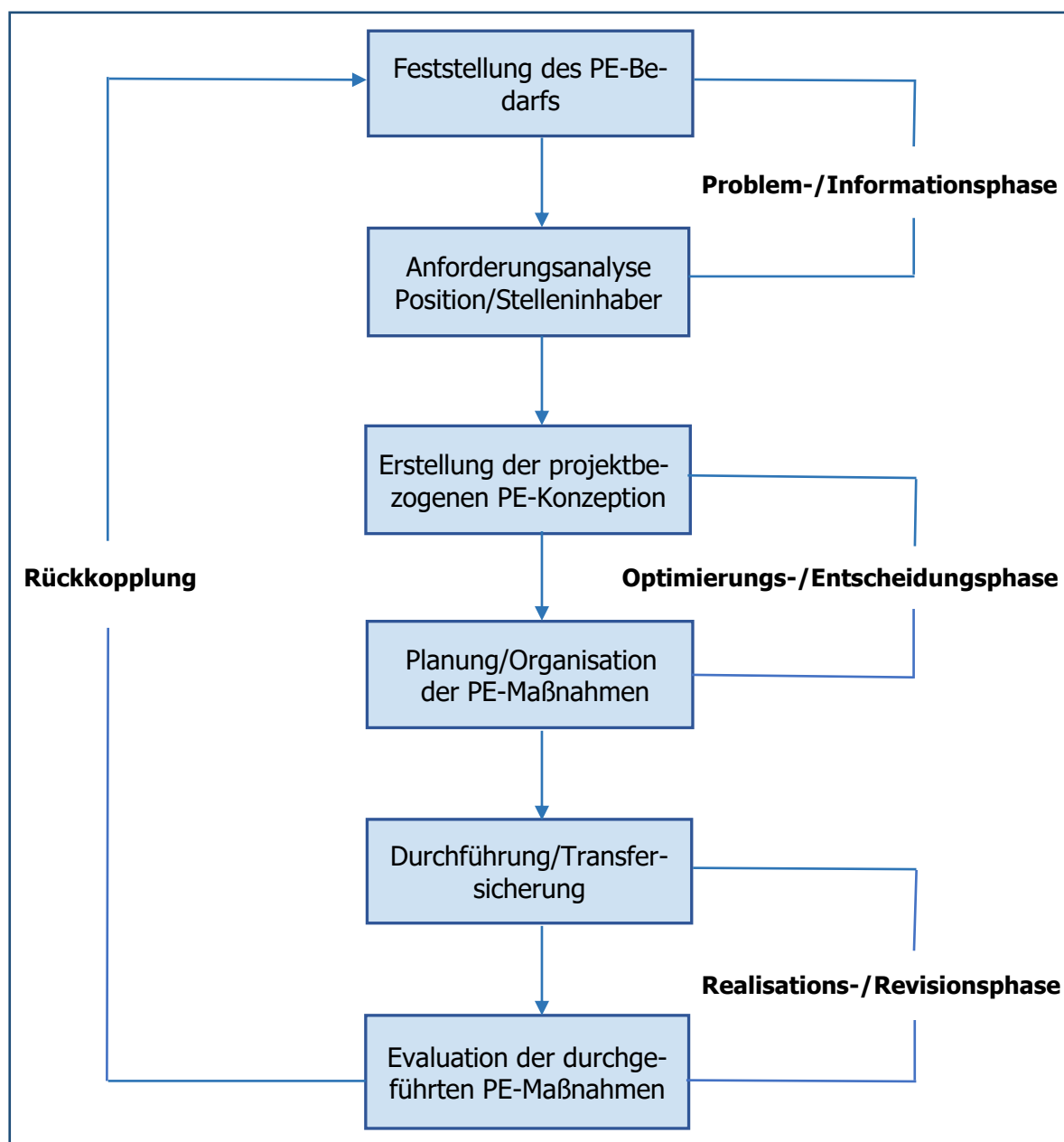


Abbildung 9: Systemtheoretisches Modell einer PE-Maßnahme (in Anlehnung an Heinen, 1971, S. 27).
Eigene Darstellung.

Aber auch eine an dem aktuellen PE-Bedarf ausgerichtete PE-Konzeption hat nur so lange Gültigkeit, bis das zu bearbeitende Projekt abgeschlossen ist. Dies bedeutet, dass die ausgewählten Methoden und Verfahren zur Schließung des PE-Bedarfs nicht statischer Natur sind, sondern kontinuierlich an den neu entstehenden Entwicklungsbedarf zu orientieren sind. Diesem dynamischen Anpassungsprozess muss sich ebenso die PE unterziehen. In dem sie die Effizienz und Qualifikation ihrer verfügbaren Instrumente und Maßnahmen permanent überprüft und ihre Eignung für zukünftige PE-Projekte kritisch hinterfragt. Auf diese Art und Weise ist es möglich, dass die PE ihren Auftrag, die Qualifikationsstandards der Mitarbeiter auf dem gewünschten Niveau zu halten, erfüllen kann und ihrer Funktion als Instrument der Unternehmensführung gerecht wird.

2.3 Organisations- und Personalentwicklung

Die Veränderungsdynamik der Märkte und damit einhergehend die strukturelle Neuordnung der einzelnen Marktsegmente, ausgelöst durch eine Verschiebung der Kunden- und Markenpräferenzen, hat sich in den letzten Jahren erheblich verschärft. Moderne Informations-/Kommunikationstechnologien und innovative, technische Neuentwicklungen bilden die Multiplikatoren für einen fortschreitenden Wandel (vgl. Doppler/Lauterburg, 2014, S.22 ff.). Die Zielsetzungen und die Strategien der Unternehmen werden daher verstärkt darauf ausgerichtet sein, im Hinblick auf den härter werdenden, internationalen Wettbewerb und der weiteren Globalisierung der Weltwirtschaft, die Marktposition zu halten und das Unternehmen permanent in seinem Produkt- bzw. Leistungsprogramm an die jeweiligen Erfordernisse der Märkte anzupassen.

Eine stringente Marktorientierung, eine an die Marktsituation permanent orientierte Unternehmensstrategie und als logische Konsequenz eine adäquate Unternehmensorganisation sind die Grundlagen, die den Erfolg des Unternehmens von heute und erst recht von morgen auszeichnen.⁵² So fehlt es in der Vergangenheit nicht an Beispielen von deutschen Unternehmen (Siemens, BASF, Deutsche Bank), wo Marktentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt und es vernachlässigt wurde, die Unternehmensorganisation⁵³ zukunftsorientiert zu gestalten. Da wurde die Vorstandsebene erweitert, zusätzlich noch ein Konzern-Vorstand etabliert, die Entscheidungsabläufe zentralisiert und zum Teil sieben Hierarchie-Ebenen eingeführt. Der derzeitige Trend zeigt, dass man aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt hat. Die

52 Eberhard v. Kuenheim (1970 – 1993 Vorstandsvorsitzender, 1993 – 1999 Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG) soll einmal gesagt haben: „Wettbewerb ist mehr und mehr eine Frage richtiger Beherrschbarkeit von Zeit. Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen überholen die Langsamen.“ (Quelle: Zitate.de, Abruf am 05.11.2016).

53 Staehle meint hierzu „Organisationen sind zielorientierte soziale Gebilde mit einem angebbaren Mitgliederkreis (...). Der Anspruch der beteiligten Organisationsmitglieder, die gestellten Ziele möglichst rational zu erreichen und entsprechend effizient zusammenzuarbeiten, führt zur zielorientierten Institutionalisierung einer Reihe von Regeln. Das Handeln in Organisationen ist zumindest der Intention nach überwiegend bewußt geplant, geordnet und auf die Realisierung spezifischer Ziele gerichtet, wozu eine rational gestaltete Struktur funktional sein soll.“ (1999, S. 415). Diese eher allgemein gültige Beschreibung einer Organisation kann ebenso auf die Unternehmensorganisation übertragen werden, da sie die vier charakteristischen Merkmale eines Unternehmens beinhalten: Zielformulierung, Planung, strukturelle Regelungen und organisationales Handeln. Nach Gutenberg ist es Aufgabe der Organisation „(...) die Ziele, die sich die Unternehmensleitung gesetzt hat, und die Planungen, in denen diese Zielsetzungen ihren Niederschlag gefunden haben, zum praktischen betrieblichen Vollzug zu bringen. Planung ist danach Voraussetzung organisatorischer Maßnahmen und Organisation wiederum die Bedingung dafür, daß das Geplante Wirklichkeit wird.“ (1958, S. 49). Planung wiederum definiert Gutenberg als „die Vorwegnahme einer künftigen Form des Ablaufs bestimmter Geschehnisse“. (ebenda, S. 47). Kosiol interpretiert die Organisation „(...) als integrative Strukturierung von Ganzheiten (...)“. (1966, S. 55). Regelungen können nach Gutenberg in „Vorschriften, Anweisungen, Richtlinien, Übereinkommen, Gewohnheiten, auch in gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen bestehen.“ (1958, S. 49).

Folge: Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird verkleinert, ganze Hierarchie-Ebenen fallen weg, die einzelnen Bereiche erhalten mehr Verantwortung und Kompetenzen für eigene Entscheidungen oder werden ausgelagert bzw. als eigenständige Einheit an die Börse gebracht.

In dieser Phase des Umbruchs bzw. der strategischen Neuorientierung des Unternehmens oder auch Restrukturierung, gleichgültig wie immer man das auch nennen mag, ist die Organisationsentwicklung (OE) ⁵⁴ als Instrument der Unternehmensführung ebenso gefragt wie die PE, um als stabilisierender Faktor den Entwicklungsprozess bewältigen zu können. Zwar müssen OE-Maßnahmen nicht zwangsläufig PE-Maßnahmen auslösen und zweifellos sind OE und PE als autonome und unabhängig voneinander agierende Instrumente der Unternehmensführung anzusehen (vgl. Felfe, 2012b, S. 115 f.; Staehle, 1999, S. 873, v. Rosenstiel, 1987, S. 32 ff.). Trotzdem stehen sie in einem sehr engen, korrelativen Wirkzusammenhang. Folgerichtig stellt Conradi hierzu fest:

„Im Rahmen der Organisationsentwicklung gewinnen Personalentwicklungsmaßnahmen einen besonderen Stellenwert. Begreift man Organisationsentwicklung als komplexes Veränderungsprogramm, das sich auf Organisationsaufgaben, -strukturen, -technologien und -mitarbeiter gleichermaßen bezieht (...) so lassen sich zum einen einzelne Faktoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens isolieren, bei deren Veränderung entsprechende Veränderungen bei den Mitarbeitern notwendig werden und Personalentwicklungsmaßnahmen nach sich ziehen.“ (1983, S. 34).

Aber auch Staehle hat hierzu eine eindeutige Auffassung, in dem er konstatiert:

„Maßnahmen der OE und PE sind in vielfältiger Weise verknüpft und aufeinander bezogen; dies gilt, wie die jüngeren Forschungsergebnisse und wissenschaftliche Diskussionen zeigen, im besonderen Maße auch für die Verknüpfung von Unternehmensstrategie, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung (...).“ (1999, S. 873).

Durch ihre enge Verbindung bei der Lösung komplexer Veränderungsprojekte wird deutlich, wie OE und PE durch ihre zielorientierte Ausrichtung, ihre strategische Vorgehensweise und ihrem ganzheitlichen Denken eine operative Einheit bilden. Während zur Interventionsebene der OE die „Aufbau- und Ablauforganisation, Geschäftsprozesse, Verfahrensweisen, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ebenso wie die Regelungen von Zuständigkeiten und Kompetenzen“ (Felfe, 2012b, S. 115) zählen, ist die PE auf die Weiterentwicklung und Optimierung der Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter fokussiert. Die nahezu identische Methodik in der Arbeits- und Vorgehensweise machen die OE und PE in ihrer Kombination und Effizienz, Veränderungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und erfolgreich abzuschließen, so wertvoll und unverzichtbar für das Unternehmen. Es sind die folgenden Wesensmerkmale, die charakteristisch sind:

54 Die Definition Organisationsentwicklung (OE) ist ebenso wie der Begriff Personalentwicklung (PE) von erheblicher Vielschichtigkeit und Heterogenität geprägt, was nicht zuletzt auf die interdisziplinären Beziehungen der OE zurückzuführen ist. „Konzepte zur Organisationsentwicklung basieren auf Theorien und Technologien der angewandten Sozialwissenschaften. Interdisziplinäre Ansätze beziehen weitere psychologische sowie soziologische und betriebs- bzw. personalwirtschaftliche Sichtweisen ein und ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung. So können Zusammenhänge verschiedener Problemstellungen und komplexer Prozesse verstanden und neue Sichtweisen erschlossen werden.“ (Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 198).

Auf Grund der Vielzahl an Begriffsbestimmungen (vgl. Neuberger, 1994, S. 238 ff.; Becker, 2009, S. 434 f.) soll, insbesondere im Hinblick auf die empirisch-theoretische Ausrichtung dieser Arbeit, die Definition von Staehle zu Grunde gelegt werden: „Organisationsentwicklung (OE) ist eine Form des geplanten Wandels, bei der unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse ein organisationsweiter Entwicklungs- und Veränderungsprozeß initiiert und gefördert wird (...). Als angewandte Verhaltenswissenschaft steht OE im Konfliktfeld zwischen Anwendungs- und theoretischen Wissenschaftszielen. Das primäre Erkenntnisinteresse der OE ist allerdings nicht auf die Beschreibung und Erklärung tatsächlich beobachtbaren Verhaltens gerichtet, sondern auf die **Veränderung** von Verhalten im Hinblick auf (meist vom Management) vorgegebene Ziele.“ (1999, S. 588; Hervorheb. i. Orig.).

- PE und OE sind systemtheoretische Systeme, „die sich selber aus unterschiedlichen Subsystemen konstituieren (technisches System, Fertigungssystem, Vertriebssystem, Managementsystem, soziale Systeme etc.) und mit anderen Systemen in permanentem Austausch und Wechselbeziehung stehen (Markt, Kunden, Mitbewerber, Umwelt).“ (Felfe, 2012b, S. 119).
- Somit sind PE und OE zwangsläufig in ihrer Ausprägung nicht statischer Natur, sondern dynamisch auf die kontinuierliche Veränderung der Unternehmensstrukturen und der Mitarbeiter ausgerichtet. „Die Organisationsentwicklung zielt auf die Anpassung der Unternehmungsorganisation an Veränderungen von Strategien oder Unternehmungsumfeld ab. Die Anpassung von Fähigkeitspotenzialen sowie Werthaltungen des Personals an die organisatorischen Veränderungen ist Aufgabe der Personalentwicklung. Organisations- und Personalentwicklung müssen zu einem einheitlichen Prozess der Unternehmungsänderung zusammengefasst und möglichst simultan betrieben werden (...).“ (Drumm, 2005, S. 383).
- Beide sind Instrumente der Unternehmensführung und in das Gesamtkonzept des Unternehmens eingebunden. Durch ihre ganzheitliche, systematische, planmäßige und zielorientierte Vorgehensweise und ihre Integration in die betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesse sind sie in der Lage, notwendige Anpassungsmaßnahmen zu implementieren (vgl. Ridder, 2013, S. 165 ff.; Becker, 2009, S. 435 f.).
- Es ist das Bestreben von OE und PE, die von exogenen bzw. endogenen Einflussfaktoren initiierten Veränderungen so durchzuführen, dass die berechtigten Interessen des Unternehmens und - so weit wie möglich - der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
- Aufgabe und Zielsetzung von OE und PE muss es sein, im Unternehmen, den einzelnen organisatorischen Einheiten bzw. Bereichen und den Mitarbeitern, die Bereitschaft und Fähigkeit zur systematischen und konsequenten Weiterentwicklung zu stimulieren und weiter auszubauen.
- Um das Klima für die Bereitschaft zur Veränderung und Weiterentwicklung herzustellen, müssen OE und PE in gemeinsamer Anstrengung die unternehmerischen Rahmenbedingungen schaffen, damit auch der Wille, die Fähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter, ihren Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten, gestärkt wird.

Ebenso wie in der Literatur unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, ob die PE nun Bestandteil der OE (vgl. Felfe, 2012b, S. 116) bzw. die OE der PE (vgl. Becker, 2009, S. 3 u. 432) zuzuordnen ist, so ist ein Diskurs darüber entstanden, ob nun die OE vom Change Management abgelöst wurde, oder man sinnvoller Weise von einem Veränderungsmanagement sprechen sollte (vgl. Felfe, 2012b, S. 115 f.; v. Rosenstiel, L. et al., 2005, S. 377.; Kauffeld/Schneider, 2014, S. 55.; Nerdinger, 2014, S. 160). Es wäre jedoch nicht zielführend, auf diese unterschiedlichen Interpretationen einzugehen, zumal sich in der Praxis, wenn man nach den Titeln der durchgeführten empirischen Studien geht, sich die Bezeichnung Change Management scheinbar als gängig durchgesetzt hat. Auch wenn im folgenden Abschnitt auf das Change Management näher einzugehen ist, so soll doch in den weiteren Ausführungen von OE die Rede sein.

2.3.1 Change Management als organisatorischer Wandel

Begreift man den organisatorischen Wandel als permanenten Veränderungsprozess, so impliziert dieses Verständnis, dass zum einen Change Management als Philosophie institutionell im Unternehmen positioniert ist und zum anderen die Unternehmensführung und die Mitarbeiter, die Bereitschaft, die Offenheit und die positive Einstellung für Veränderungen besitzen (vgl. Doppler/Lauterburg, 2014, S. 44 f.). Durch die Unternehmens-, Organisations- und Lernkultur muss den Mitarbeitern die Notwendigkeit vermittelt werden, welche Bedeutung letztendlich Veränderungen haben und welcher Stellenwert ihnen für die existenzielle Absicherung, zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze zukommt. Veränderungsprozesse können vielschichtiger Natur sein und stellen für das Unternehmen immer wieder eine besondere Herausforderung dar, sie erfolgreich zu bewältigen. In der Literatur werden sehr viele Arten beschrieben, so dass es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde, auf sie im Einzelnen einzugehen. So unterscheiden beispielsweise einige Autoren nach

- dem Umfang der Bewegungsprozesse in Änderung (z. B. abteilungsbezogen), in Wandel (abteilungsübergreifend) und Transformation (z.B. bei Unternehmenszusammenschlüssen) (vgl. Steinle et al., 2008, S. 12 ff.),
- der Art der Planung in ungeplantem und geplanten Wandel (Vgl. Staehle, 1999, S. 899 f.),
- dem zeitlichen Bezug als situativer, als evolutionärer oder revolutionärer Wandel (vgl. Ridder, 2013, S. 155 f.; v. Rosenstiel, 2007, S. 25 f.),
- oder - in Anlehnung an die Ansätze der OE - als struktureller (bezogen auf die Aufbauorganisation), als prozessualer (bezogen auf die Ablauforganisation) und als personaler Wandel (bezogen auf die Organisationsmitglieder) (vgl. Kauffeld/Schneider, 2014, S. 59 f.).

Aber ebenso wie das Unternehmen, seine Mitarbeiter aber auch die PE im Zeitablauf den Veränderungsprozessen unterliegen und sich immer wieder neu ausrichten müssen, so wird das Change Management neue Konzepte, Verfahren, Methoden und Systeme entwickeln müssen, um Veränderungsprozesse initiieren zu können. Diese Entwicklung lässt sich bereits ab Ende 1970 feststellen, als durch Lean Management und Lean Production, durch die Kaizen-Philosophie, das Total Quality Management (TQM), dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) (vgl. Frey et al., 1999, S. 124 ff.; v. Rosenstiel et al., 2005, S. 377 f.) neue Managementverfahren die Organisationsstrukturen vieler Unternehmen veränderten. Business Reengineering, Restrukturierung und Reorganisation sind weitere Bezeichnungen in dem Bemühen, durch Prozessoptimierung und Straffung der organisatorischen Abläufe das Unternehmen auf den Märkten neu zu positionieren und die Wettbewerbsposition zu verbessern.

Doch stellt sich die Frage, wie sieht es mit Change Management in der Praxis aus? Ist das Bewusstsein, organisatorischer Wandel als langfristigen Veränderungsprozess zu begreifen, vorhanden und ist es Bestandteil der Unternehmens- bzw. Lernkultur? Wie sieht es aus bei der Realisierung von Change Projekten und welchen Stellenwert hat die PE. In einer Untersuchung, die 2009 von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) durchgeführt wurde, gaben die befragten Personalmanager an, dass 61 Prozent der durchgeführten Change Projekte erfolgreich abgeschlossen wurden, wobei 51 Prozent der Probanden der Meinung waren, dass 75 Prozent der geplanten Ziele erreicht wurden.

Das Erstaunliche hierbei ist: Nur 18 Prozent der Personalmanager haben dieses Projekt systematisch evaluiert, 38 Prozent nur teilweise und 32 Prozent der Befragten überhaupt nicht. Somit stellt sich die Frage, wie kann ein Change Prozess beurteilt werden, wenn keine Evaluierung erfolgt (vgl. (Sedlacek, 2010, S. 27 ff.).

Eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit stellt die ComTeam AG in ihrer Studie vom Mai 2008 fest (vgl. ComTeam, 2008, S. 14 ff.). „Insgesamt beurteilen jedoch nur 37% die Einbindung in übergeordnete Unternehmensziele mit „gut“ oder „sehr gut“. Demgegenüber finden 28% der Befragten, Change Projekte sind weniger gut bzw. gar nicht in die Strategie eingebettet und 35% sind unentschieden.“ (ebenda, S. 16). Die Ursache für die Diskrepanz ist nach Meinung der Verfasser die Tatsache, dass mit einem schwachen Mittelwert von 4,4 der Stellenwert des Veränderungsmanagements nur sehr gering ausgeprägt ist.

In Anlehnung an die Untersuchungsergebnisse der DGFP-Studie (siehe oben) wonach nur 17 Prozent der Befragten bei Änderungsvorhaben ihre Ziele vollständig (zu 100 Prozent) erreicht haben, stellt auch Kienbaum (vgl. Change-Management-Studie 2011-2012, S. 19 f.; Change-Management-Studie 2014/2015, S. 7 ff.) ebenfalls große Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei der Durchführung von Change Projekten fest. Insbesondere bei der PE stellt die Studie fest, dass gerade bei Veränderungsprojekten die beteiligten Führungspersonen nicht in diesem Ausmaß die gewünschten Voraussetzungen aufweisen, um die neuen Aufgaben zu bewältigen bzw. den Kompetenzerfordernissen gerecht werden. Während 97 Prozent der Probanden es als notwendig erachten, die Mitarbeiter auf die zukünftigen Aufgaben durch gezielte PE-Maßnahmen vorzubereiten, geben in der Praxis 59 Prozent der Teilnehmer an, dass solche Trainings nicht stattgefunden haben. Analog dazu verhält es sich bei den Führungskräften. Dem Anspruch von 94 Prozent stehen in der Realität nur 38 Prozent gegenüber.

Für die Unternehmensberatung Capgemini Consulting ist die Changeability, d.h. die organisatorische Fähigkeit des gesamten Unternehmens, auf Veränderungen zu reagieren und in die entsprechenden Prozesse umzusetzen, eine wesentliche Voraussetzung. Sie beinhaltet drei Komponenten, nämlich Veränderungsbereitschaft, sie fragt nach dem Wollen, der Veränderungsmöglichkeit, hier steht das Dürfen im Vordergrund und letztlich die Veränderungskompetenz, die auf das Können ausgerichtet ist. Obwohl von den Befragten (Mitglieder der 1., 2. und 3. Führungsebene) die Bedeutung von Changeability für ihr Unternehmen als sehr hoch (20 %) bzw. hoch (52 %) eingeschätzt haben, beurteilen sie den tatsächlichen Zustand in ihrem Unternehmen wesentlich pessimistischer. So schätzen nur 34 % der Befragten die Organisationsfähigkeit ihres Unternehmens als hoch und 55 % nur im mittleren Bereich. Ähnlich verhält es sich bei den Ergebnissen zur Organisationsbereitschaft (25 % hoch, 52 % mittel) und bei der Organisationskompetenz (38 % hoch, 51 % mittel). Lediglich hinsichtlich der organisatorischen Möglichkeiten sehen die Führungskräfte die Situation etwas positiver: 51 % hoch, 35 % mittel (vgl. Change-Management-Studie 2010, S. 33 ff.; Change-Management-Studie 2015, S. 13 ff.).

Als Fazit dieser Untersuchungsergebnisse kann festgestellt werden, dass, wie sich es bereits bei den vorhergehenden Untersuchungen bereits herauskristallisierte, zwischen Anspruch (Change Management hat einen hohen Stellenwert) und der Wirklichkeit (die Umsetzung konkreter Change Prozesse in der Praxis) noch eine erhebliche Kluft besteht.

Obwohl es im Veränderungsmanagement sicher keine verlässlichen Patentrezepte gibt, welche Maßnahmen zu berücksichtigen sind und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um Transformationsprozesse erfolgreich abschließen zu können, so sollen doch einige Ergebnisse von empirischen Untersuchungen nachfolgend aufgeführt werden. Diese Erfolgsfaktoren bzw. Gründe für den Misserfolg oder das Scheitern erheben sicherlich nicht den Anspruch auf allgemeine Gültigkeit, sehr wohl geben sie aber interessante Hinweise auf die weiteren Ausführungen.

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen:

- „Veränderungsvision definieren und vermitteln,
- Situation verstehen und Veränderungsstrategie definieren,
- Führungskräfte-Identifikation und -Engagement sicherstellen,
- Stakeholder mobilisieren und aktiv beteiligen,
- Widerstände erkennen und ernst nehmen,
- Organisation und Prozesse an neuen Anforderungen ausrichten,
- Erfolge kommunizieren und verankern,
- Kultur weiterentwickeln,
- Qualifizierung und Entwicklung durchführen,
- Veränderungsfortschritt kontinuierlich messen.“ (Keicher et al., 2012, S. 26).

Faktoren für Misserfolge in Veränderungsprozessen:

- „mangelhaftes Engagement/Identifikation seitens der Führungskräfte und/oder der Geschäftsführung,
- fehlende Entscheidungen der Geschäftsführung,
- Kündigung des projektverantwortlichen Vorstands,
- mangelhaftes Projektmanagement (unzureichende Zielsetzung, unzureichende Ergebnisabfrage, Instrumente wurden nur temporär eingesetzt),
- mangelhafte Ressourcenverfügbarkeit von Experten,
- Interessenskonflikte, Machtausübung durch Dritte,
- Change Management wird nicht als Teil der Unternehmensphilosophie verstanden,
- Konfliktregelung umgangen über Anteilseigner.“ (Sedlacek, 2010, S. 31)

Aus den Ergebnissen dieser Studien lässt sich ableiten, dass Veränderungsmanagement nur als ein permanenter, langfristiger Prozess zu begreifen ist und das Bewusstsein bei der Unternehmensführung und den Führungskräften nicht nur vorhanden, sondern auch explizit gegenüber den Mitarbeitern vorgelebt werden muss. In diesem Sinne hat das Unternehmensmanagement eine Vorbildfunktion, der sie auch dadurch gerecht werden kann, in dem sie gerade bei der Konzeption, Planung und Durchführung von Change Projekten als *spiritus rector* vorangehen muss. Weiterhin wird es eine der vordringlichsten Aufgaben sein, die Deckungslücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu schließen und die PE stärker in den Transformationsprozess zu integrieren.

2.3.2 Digitaler Transformationsprozess und Wissensmanagement

Die Herausforderungen von Industrie 4.0, Arbeitswelt 4.0 und Personal 4.0 werden in den nächsten Jahren ansteigen und sicher viele Arbeitsmethoden, -prozesse und -verfahren von Grund auf verändern. Dieser digitale Transformationsprozess wird nicht nur die horizontale Wertschöpfungskette von Kunde – Unternehmen – Lieferant grundlegend reformieren und rationalisieren, sondern auch die vertikale Integration von Forschung/Entwicklung, Technik, Einkauf, Produktion/-planung, Marketing/Vertrieb, Logistik/Service weiter intensivieren (vgl. Wolter et al., 2015, S. 13). Durch diese Vernetzung der internen bzw. externen Lieferanten-Kundenbeziehung werden sich einerseits viele Chancen durch Rationalisierung ergeben und durch die daraus resultierenden Synergie-Effekte beachtliche Kosteneinsparungen und Gewinnverbesserungen erzielen lassen. Zweifellos stellen diese intelligenten Systeme einen Paradigmenwechsel dar, der nicht nur bei den Unternehmen zu einem Umdenken in den bisherigen Gewohnheiten und Abläufen führt (vgl. BMBF, 2015, S. 2). Es sind andererseits auch die Risiken zu berücksichtigen, die durch den digitalen Wandel von den Unternehmen und den Mitarbeitern zu bewältigen sein werden.

Für die Unternehmen wird sich durch Industrie 4.0 ein grundlegender Strukturwandel vollziehen, von dem insbesondere die organisatorischen und prozessualen Abläufe betroffen sind. Im personalen Bereich gehen Schätzungen (vgl. Weber/Zika, 2015, S. 2 ff.; Arntz et al., 2016, S. 4 ff.) davon aus, dass es zu einer qualitativen Umschichtung der vorhandenen Arbeitsplätze kommen wird (vgl. Bertenrath et al., 2016, S. 5 ff.), in dem durch den Substituierungseffekt (einfache Tätigkeiten entfallen, höher qualifizierte Aufgaben entstehen) neue Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden, um durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle den steigenden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Hammermann/Stettes, 2015, S. 86 ff.). Ein weiterer Aspekt des digitalen Wandels ist die besondere Aufgabe der Unternehmensführung, das vorhandene technische und geistige Know-how, die besonderen Fähigkeiten, Eigenarten und Besonderheiten, die dem Unternehmen aus der Sicht der Kunden ein besonderes Alleinstellungsmerkmal geben und ein immenser Wettbewerbsvorteil darstellen, zu sichern und weiter auszubauen.

Durch Industrie 4.0 und daraus resultierend Arbeitswelt 4.0 eröffnen sich für die Mitarbeiter ebenso vielfältige Chancen, aber auch Risiken, die in ihrer Tragweite noch nicht abzuschätzen sind. Durch die Digitalisierung, Vernetzung, Prozess-Steuerung und IT-Netzwerke werden zwangsläufig andere Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenzen erforderlich. Der Trend zeichnet sich bereits heute schon ab, dass Mitarbeiter immer mehr mit mobilen, internetfähigen Endgeräten wie Smartphones, Notebooks, oder Tablets ausgestattet werden (vgl. Niebel et al., 2015, S. 2 ff.), um flexibel und mobil die Datenprozesse planen und steuern zu können. Durch die Umschichtung in höher qualifizierte Arbeitsplätze bieten sich den Mitarbeitern aber auch neue Chancen und Möglichkeiten, für interessante, persönlichkeitsfördernde Aufgaben, mit verbesserten Karriere- und Aufstiegsperspektiven und erweiterten Aufgabenbereichen. Demgegenüber wird die physische und psychische Arbeitsbelastung zunehmen. Ein erweiterter Aufgabenbereich bedeutet zwangsläufig auch ein erweiterter Verantwortungsbereich. Industrie 4.0, Arbeitswelt 4.0 und Personal 4.0 wird die gesamte Ausrichtung der PE, sowohl in ihrem Denken als auch Handeln, heute und erst recht morgen nachhaltig beeinflussen. Sie muss sich in ihrer konzept-

tionellen Ausrichtung an den neuen Gegebenheiten orientieren und ihre Instrumente und Maßnahmen in Bezug auf ihre Eignung im Transformationsprozess überprüfen. Ihre wesentliche Aufgabe wird darin bestehen, das vorhandene Wissen, Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu erhalten und vordringlich im Hinblick auf den digitalen Wandel die Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen weiterzuentwickeln (vgl. Werth, 2005, S. 421 ff.). Dabei sieht sich die PE folgender Herausforderung gegenüber:

- (1) Dem sich weiter gravierend verschlechterten Fachkräftemangel steht zwar der Verlust von weniger qualifizierten Arbeitsplätzen gegenüber. Damit diese Arbeitskräfte dem Unternehmen nicht verloren gehen, muss daher die PE versuchen, weniger qualifizierte Mitarbeiter in einer Qualifizierungsoffensive auf einen höheren Standard zu bringen, um das erforderliche Kompetenzniveau zu halten.
- (2) Durch zunehmende Spezialisierung, z.B. im IT-Bereich, in der Produktion durch Prozess-Planung/-Steuerung, besteht die Gefahr, dass hochqualifizierte Mitarbeiter durch Wettbewerber abgeworben werden und somit die Möglichkeit von Knowhow-Verlust entsteht. In dieser Phase sind die Gestaltungsmöglichkeiten von PE im Allgemeinen und Personalmanagement im Besonderen gefordert, um durch individuelle Laufbahnplanung oder andere „Social Benefits“ die Abwanderung von wertvollem Wissenskapital zu verhindern (vgl. Hammermann/Stettes, 2015, S. 90 ff.)

Bedingt durch die in der dritten industriellen Revolution (Ende: Mitte/Ende 20. Jhrd.) eingeführten Elektronik- und Informationstechnologien, die zunehmende Automatisierung der Produktion durch die Steuerung und Koordination von Maschinen und Prozessen wurde das technologiebasierte Wissen für die Unternehmen immer mehr zum Schlüssel des Erfolges (vgl. Wolter et al., 2015, S. 10 f.). Die Exporterfolge Deutschlands sind letztendlich Zeichen seiner hoch-technologischen, aber ebenso qualitativ-hochwertigen Produkte, die sich als „Made in Germany“ weltweit besonderer Wertschätzung erfreuen.

Aber Wissensvorsprünge sind nicht für ewig, sondern müssen durch besondere Anstrengungen und hoch qualifizierte Mitarbeiter immer wieder neu erarbeitet und gesichert werden. Dies gilt vor allen Dingen für Branchen und Industriezweige, die naturgemäß technologie- und damit auch wissensintensiv sind (z. B. Automobil-Industrie). Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Halbwertszeit des Wissens immer mehr abnimmt (Jung, 2011, S. 251). „Kontinuierliche und vor allem zielgerichtete Qualifizierung sowie das Wissen um das eigene Wissen und die Weiterentwicklung der Wissensbestände ist für viele Betriebe deshalb eine zentrale Herausforderung, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten.“ (Hilger et al., 2010, S. 5). Der Aufbau, die Pflege und die permanente Weiterentwicklung eines leistungsfähigen, umfassenden und konzeptionell ausgerichteten Wissensmanagements⁵⁵ ist daher für die Unternehmen eine zwingende Grundvoraussetzung, um sich auf den Märkten zu behaupten und die Innovationsfähig-

55 Nach Staehle wird „Die zielgerichtete Gestaltung organisationaler Lernprozesse (...) auch als **Wissensmanagement** bezeichnet. Organisationen sind demnach Wissenssysteme, die aus unterschiedlichen Subsystemen, Elementen und Verbindungen zwischen ihnen bestehen (...). Organisationales Lernen als Prozeßkomponente beschreibt die Entstehung, Erzeugung, Veränderung und Fortentwicklung der verschiedenen Wissensbasen; Lernprozesse verbinden die Lernfähigkeit, das Wissen und das Gedächtnis einer Organisation zur sog. **organisatorischen Intelligenz**. Damit wird die Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, schnell und effizient neue Lösungen für Managementprobleme zu finden und anzuwenden (...).“ (1999, S. 920.; Hervorheb. i. Orig.). Vgl. auch Berthel/Becker, 2013, S. 418 f.; Ridder, 2013, S. 193 ff.

keit zu sichern (vgl. Wehner et al., 1999, S. 15 ff.). Für die PE stellt der professionelle Ausbau und die Pflege vorhandener Wissensressourcen – gerade beim Übergang in die digitale Transformationsgesellschaft – ein wichtiges Instrument dar, um Wissensdefizite zu erkennen und die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. Gleichgültig ob das System des Wissensmanagements als IT-gestütztes System in der Unternehmens-IT-Architektur integriert oder im Personalmanagement angesiedelt ist. Die Nutzenstiftung eines effizienten Wissensmanagement-Systems ist für die PE und das Unternehmen unbestritten (vgl. Preißing, 2011, S. 262 ff.). In einer sehr umfangreichen (n=3.401), repräsentativen Unternehmensbefragung zum Thema Wettbewerbsfaktor Wissen und Intellectual Capital kommen Pawlowsky/Gözzalan/Schmid aus der Sicht der PE zu aufschlussreichen Ergebnissen. In einer Rangfolge von elf Maßnahmen räumen die befragten Unternehmen folgenden sechs Maßnahmen bei der Wissensumsetzung einen hohen Stellenwert ein:

- Aktive Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Umsetzung von Gelerntem
- Förderung von Mitarbeiterideen
- kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse (KVP)
- Anpassung von Verfahren & Abläufen durch Anregungen von MA
- Regelmäßiges Feedback zur Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz
- Aufzeigen von Vorbildern bzw. Praktiken, um zur Nachahmung anzuregen (vgl. 2011, S. 7).

Aber auch für die Mitarbeiter stellt das Wissensmanagement-System bei ihrer täglichen Arbeit, zur Bewältigung von technischen Problemen, Beseitigung von Wissensdefiziten und um kreativ zukunftsorientierte Aufgaben lösen zu können, eine wertvolle Hilfe und Unterstützung dar.

Wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches, leistungsfähiges und auch von den Mitarbeitern akzeptiertes Wissensmanagement-System ist die Integration des organisationalen Lernens in die Unternehmenskultur. In ihr muss zum Ausdruck kommen, dass Lernen Bestandteil der Unternehmensphilosophie und essentielle Grundlage des Unternehmenserfolgs ist. Falls es der Unternehmensführung in Verbindung mit der PE gelingt, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es auf Dauer nicht ausreicht, das bisher Erreichte zu bewahren, sondern nur die Basis für weitere Erfolge in der Zukunft bildet, ist bereits der Anfang gemacht.

Nur wenn die Mitarbeiter motiviert sind, ihre gesamte berufliche Expertise in das betriebliche Wissensmanagement einzubringen, mit den anderen Kollegen zu teilen und an jüngere Kollegen weiterzugeben (vgl. IWD-Nr. 44/2011), kann das System zum Vorteil und Nutzen aller Anwender und für das Unternehmen sein. So kommen Hilger et al. in der Zusammenfassung ihrer Studie zum Thema Wissensmanagement im Mittelstand u.a. zu folgender Schlussfolgerung: „In allen Unternehmen zeigte sich Personalentwicklung als eine quantitativ sehr wichtige Strategie der Wissensentwicklung. Den Unternehmen ist bewusst, dass Wissen sehr stark personengebunden ist und die organisationale Wissensbasis des Unternehmens daher vor allem auf dem Know-how der Mitarbeiter beruht.“ (2010, S. 50).

Aber nicht nur der organisationale Wandel und eine ausgeprägte Lernkultur im Unternehmen sind wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen des Wissensmanagements. Ebenso erforderlich sind kurze Entscheidungswege und flache Hierarchie-Ebenen, damit innovative Ansätze nicht im Instanzenweg

versanden. Finanzielle Anreize für Verbesserungsvorschläge, Ideenwettbewerbe mit Preisausschreiben und das betriebliche Vorschlagswesen sind weitere Möglichkeiten, um das Wissensmanagement zu aktivieren. Wenn darüber hinaus durch allgemeine Wertschätzung und Akzeptanz der Mitarbeiter, Job Enlargement und Job Enrichment versucht wird, die Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter zu erweitern und die Identifikation des Einzelnen zu erhöhen, kann das Wissensmanagement ebenfalls einen bedeutenden Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten (vgl. Preißing, 2011, S. 265 ff.).

2.4 Die operativen Instrumente und Maßnahmen der PE

Die Heterogenität und Komplexität der PE wird erst dann bewusst, wenn man sich die Anzahl der zur Verfügung stehenden Instrumente und Maßnahmen sowie ihre Variations- und Einsatzmöglichkeiten vor Augen führt. Eine Systematisierung und Klassifizierung nach Unterscheidungskriterien ist deshalb schwierig, weil sich die meisten Instrumente schwerlich eindeutig zuordnen lassen. Im normativen Bereich gehören zweifelsohne die Unternehmensvisionen und -werte sowie die Führungsleitlinien zu den Unternehmensentscheidungen von langfristiger Dauer, da grundlegende Änderungen oder Kurskorrekturen die gesamte Unternehmensarchitektur in Frage stellen würden. Die auf die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren wie bspw. Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Betriebsklima wirkenden Instrumente können durchaus als strategische Optionen bezeichnet werden. Als strategisch wäre dann eine Maßnahme einzuordnen die geeignet ist, die PE in direkter oder auch indirekter Beziehung mittelfristig zu beeinflussen. Hierzu zählen beispielsweise eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik, anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung und die betriebliche Altersversorgung.

Operative Instrumente und Maßnahmen sind nach dem Verständnis der Autorin dahingehend zu charakterisieren, dass sie auf die konkrete Durchführung von PE-Aktivitäten ausgerichtet sind und als flankierende Maßnahmen dazu dienen, die Ausprägung der mitarbeiterbezogenen Komponenten im Hinblick auf die fundamentalen Faktoren noch stärker zu forcieren. Aber so unterschiedlich die Instrumente und Verfahren auch in der PE eingesetzt werden, ebenso differenziert sind die unterschiedlichen Systematisierungen der Personalentwicklungsmethoden in der Literatur. Manche Autoren unterscheiden nach dem Grad der Beteiligung in aktive und passive Lernsysteme, wiederum Andere nach der Zielgruppe zwischen Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte bzw. für kaufmännische oder technische Mitarbeiter und schließlich noch in externe oder interne Veranstaltungen.

Die Klassifikation, die sich bisher am meisten in der Literatur verbreitet hat, ist die Unterscheidung von Conradi (1983, S. 22 ff.), der die PE-Instrumente nach der Position, im Sinne von Arbeitsplatz/Job, differenziert. Auf dieser Basis kann in Anlehnung an Conradi, von Rosenstiel und Wunderer folgende Darstellung der bisherigen Instrumente vorgenommen werden (vgl. Conradi, 1983, S. 24 ff.; Wunderer, 2000, S. 356 f.; v. Rosenstiel et al., 2005, S. 404 ff.; Zaugg, 2009, S. 302 ff.):

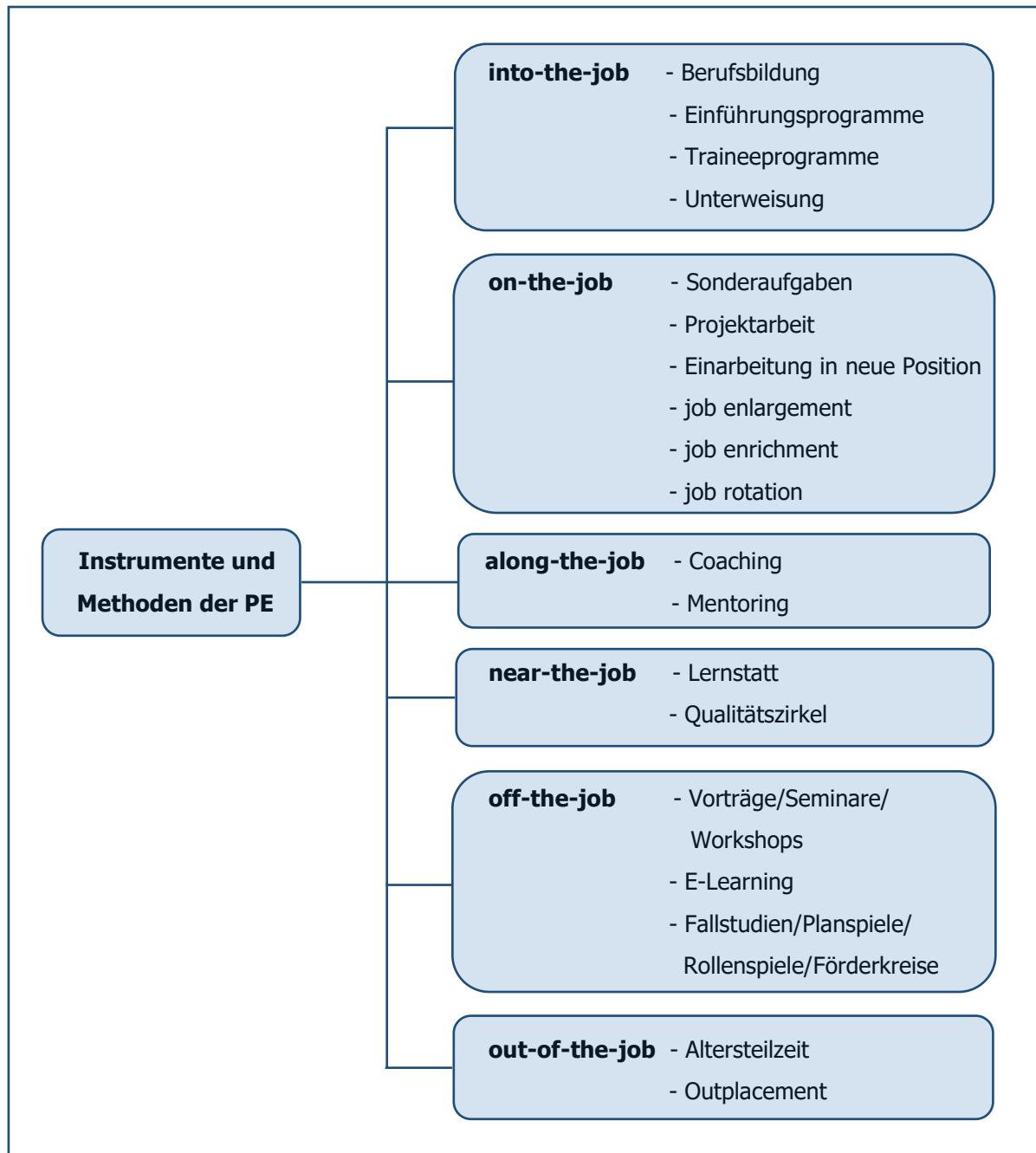


Abbildung 10: Klassifizierung der PE-Instrumente nach ihrem Einsatz am Arbeitsplatz/Job.
Eigene Darstellung.

Als weitere Maßnahmen, die in indirekter Form auf die PE einwirken, aber ungeachtet dessen in ihren Auswirkungen und ihrer Wertigkeit sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, wären weiterhin zu nennen: - Beschäftigungsfähigkeit im Alter (Employability) – Mitarbeiterbindung (Retention Management) – Förderung der kulturellen Vielfalt (Diversity) – Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) – Gesundheitsmanagement.

Diese bereits aufgeführten Instrumente, Maßnahmen und Aktivitäten im PE-Bereich erheben nicht den Anspruch, umfassend und vollzählig alle Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu beinhalten. Aber bereits die genannten Instrumente in der gebotenen Weise darzustellen, würde den Umfang dieser Arbeit überschreiten und würde auch der Zielsetzung dieser Arbeit in keiner Weise ge-

recht werden. So konnte z. B. die konzeptionelle Planung, Organisation und Durchführung von PE-Maßnahmen aus thematischen Gründen nicht behandelt werden. Wichtige Themenbereiche wie z. B.

- die **Transfer-Sicherung**, d. h. die Steuerung, Überwachung und Kontrolle des erworbenen Wissens am Arbeitsplatz (vgl. hierzu Berthel/Becker, 2013, S. 531 ff.; Becker, 2011, S. 331 ff.; Conradi, 1983, S. 121 f.; Neuberger, 1994, S. 183 ff.; Felfe, 2012b, S. 50 ff.; Blickle, 2014, S. 314 f.; v. Rosenstiel et al. 2005, S. 411 ff.; Staudt, 1989, S. 385 f.),
- der **360-Grad-Feedback**, d.h. die gegenseitige Beurteilung von Mitarbeiter und Vorgesetzter bezüglich verhaltens-, kompetenz- oder fähigkeitsbezogener Faktoren (vgl. Ryschka/Tietze, 2011, S. 119 ff.; Hungenberg/Wulf, 2015, S. 361 f.) und
- die **Evaluation der PE-Maßnahmen**, d.h. die Effektivität- und Effizienzkontrolle der bisherigen Instrumente und Maßnahmen einschließlich der kritischen Überprüfung des bisherigen PE-Konzeptes (vgl. Marcus/Schuler, 2001, S. 409 ff.; Neuberger, 1994, S. 271 ff.; Conradi, 1983, S. 109 ff.; Becker, 2011, S. 267 ff.; Berthel/Becker, 2013, S. 519 ff.; Solga, 2011, S. 369 ff.; v. Rosenstiel et al., 2005, S. 419 ff.; Felfe, 2012b, S. 55 ff.; Drumm, 2005, S. 425 ff.; Schaper, 2014, S. 483 ff.; Holling/Liepmann, 2007, S. 305 ff.).

können leider nicht näher erläutert werden, sodass nur bedauerlicherweise die entsprechenden Hinweise auf die weiterführende Literatur bleiben.

3 Das Konzept der triadischen Beziehungen in der Personalentwicklung

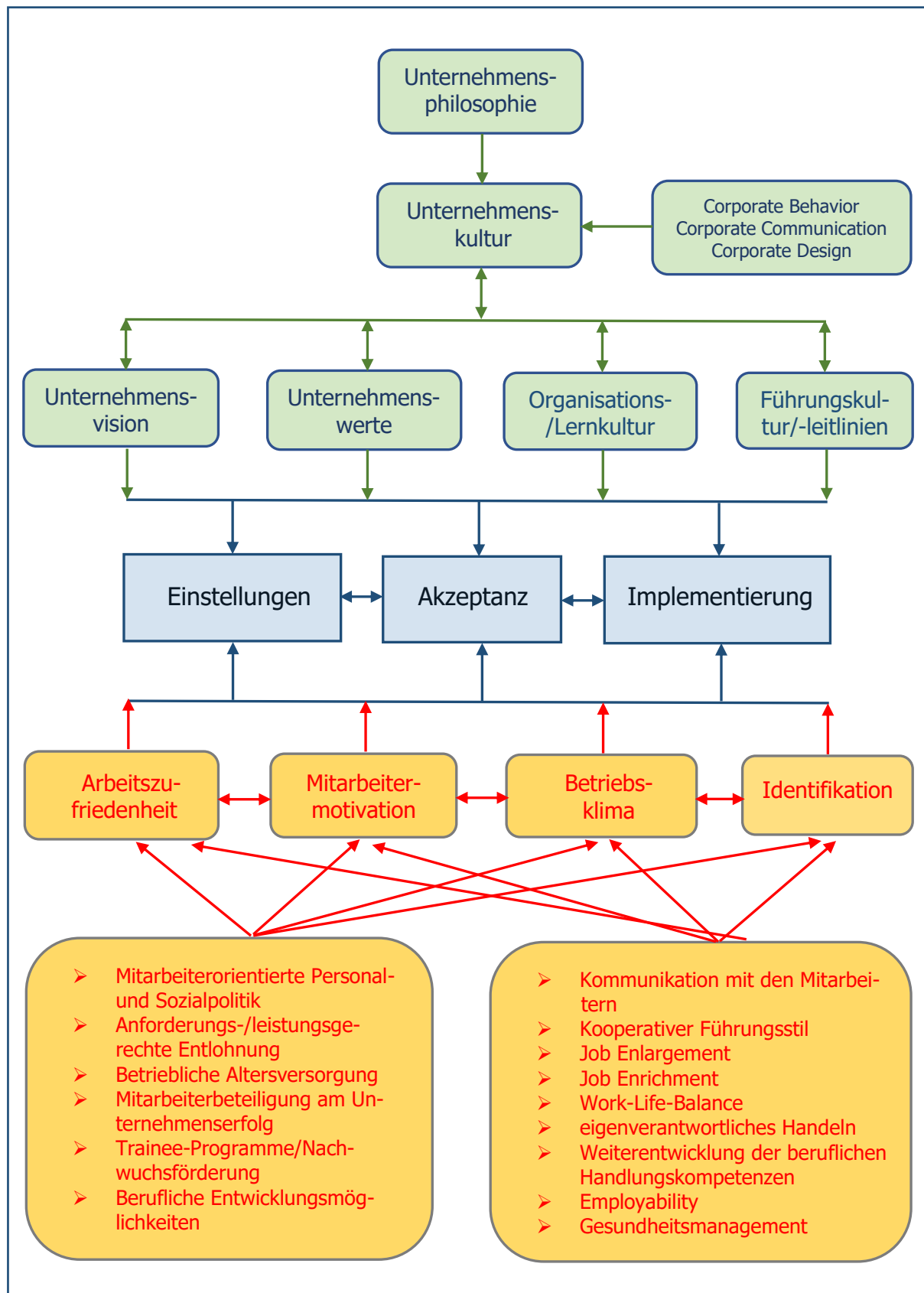
Ausgangspunkt für das von der Autorin entwickelte Konzept ist die Tatsache, dass in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema PE, nur die Methoden und Verfahren zur Aus-, Fort- und Weiterbildung und ihre zur Verfügung stehenden operativen Instrumente und Maßnahmen behandelt werden. Nur von wenigen Autoren wird dabei berücksichtigt, dass die am PE-Prozess beteiligten Akteure – Unternehmen – Leiter Personal/PE – Mitarbeiter – zum Teil höchst diametral ausgerichtete Interessen, Vorstellungen und Motive aufweisen und diese auf die PE übertragen. Ob die dadurch geprägten Einstellungen und die Akzeptanz zur PE konstruktiv sind, das zeigt sich spätestens am Stellenwert, den die PE bei allen Beteiligten einnimmt.

Weiterhin werden im theoretischen, interdisziplinären Diskurs sehr ausführlich die Themengebiete Arbeitszufriedenheit, Einstellungen, Akzeptanz und Motivation beschrieben und ihr Einfluss und Bedeutung für den arbeitenden Menschen aus den unterschiedlichsten Perspektiven erläutert. So sehr auch diese Faktoren aus betriebswirtschaftlicher oder psychologischer Sicht in Bezug auf die Unternehmens- und Personalführung von besonderer Relevanz sind, so darf nicht vernachlässigt werden, dass insbesondere im Kontext von Unternehmensentwicklung – Organisationsentwicklung – Personalentwicklung diese Handlungsparameter essentielle Rahmenbedingungen darstellen, die für eine leistungsfähige und dauerhaft erfolgreiche PE erforderlich sind.

Das auf der folgenden Seite bildlich bzw. den folgenden Seiten textlich vorgestellte Konzept der triadischen Beziehungen soll daher die Forschungslücke zwischen der vereinfachenden Darstellung der PE als Instrument zur Aus-, Fort- und Weiterbildung und den relevanten Einflussfaktoren schließen. Das Triade-Konzept (blaue Markierung) beinhaltet die fundamentalen Elemente: Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung. Sie bilden die Grundlage für eine erfolgreiche PE und stehen in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Gleichzeitig steht es außer Frage, dass eine leistungsfähige und effektive PE mit den Einstellungen und der Akzeptanz ein hohes Maß an Interdependenz aufweist und zur Implementierung in sehr enger korrelativer Beziehung steht.

Diese horizontalen Wechselbeziehungen zwischen den fundamentalen Faktoren sind in vertikaler Interdependenz mit den gestaltenden Elementen in Form der unternehmensbezogenen (grüner Hintergrund) bzw. mitarbeiterbezogenen (gelber Hintergrund) Einflussfaktoren verbunden. Diese horizontalen und vertikalen Beziehungen stehen in einem interaktiven Verhältnis zueinander. Dies bedeutet, dass die fundamentalen Elemente Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung die Summe/das Produkt der positiven/negativen unternehmens-/mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren sind. So wirkt sich beispielsweise ein schlechtes Betriebsklima destruktiv auf die Einstellung zur PE und evtl. auch auf die Akzeptanz der PE aus, wie ebenso ein hohes Maß an Arbeitsunzufriedenheit nicht nur das Betriebsklima negativ beeinträchtigen kann, sondern darüber hinaus noch andere Faktoren negativ tangiert.

Ergänzt wird dieses Netz von interaktiven Beziehungen, Abhängigkeiten und Interdependenzen durch den funktionalen Zusammenhang weiterer unternehmens- und mitarbeiterbezogener PE-Maßnahmen (gelber Hintergrund). Einzelne Instrumente, wie z.B. mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik, Mitarbeitergespräche, Trainee-/Förderprogramme, Job Enlargement und Job Enrichment, berufliche



Zeichenerklärung:

- Unternehmensbezogene Einflussfaktoren
- Konzept der triadischen Beziehungen
- Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren

Abbildung 11: Das Konzept der triadischen Beziehungen und seine Einflussfaktoren. Eigene Darstellung.

Entwicklungsmöglichkeiten usw., sind bestens geeignet, um in positiver Weise eine konstruktive Stimmung zu erzeugen und über Zufriedenheit, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter die Implementierung, die Akzeptanz und die Einstellungen zur Personalentwicklung nachhaltig zu verändern.

3.1 Der konzeptionell-theoretische Bezugsrahmen

Aus der bildlichen Darstellung des Triade-Konzeptes ist ersichtlich, dass eine Vielzahl von Bestimmungsfaktoren die Effektivität und Effizienz ⁵⁶ der PE grundlegend beeinflussen. Im Interesse der Klarheit und Verständlichkeit wurde bewusst darauf verzichtet, den nicht unerheblichen Umfang an Instrumenten und Maßnahmen aufzuführen. Weiterhin erfolgt dies auch unter dem Aspekt, dass das im Folgenden zu erklärende Triade-Konzept theoretisch-strategischen Charakter hat, während die Darstellung des PE-Konzeptes in Verbindung mit den Zielen, Strategien, kurz- und mittelfristiger Maßnahmenplanung, Organisation, Durchführung und Kontrolle die konkreten PE-Instrumente und -Maßnahmen beinhaltet und daher operativ ausgerichtet ist.

Obwohl das Triade-Konzept, ebenso wie die PE, an den empirischen Gegebenheiten orientiert ist, bestimmen wesentliche theoretische Zusammenhänge die Wirkungsweise dieses Konzeptes. Deshalb ist es im Sinne einer eindeutigen, klar strukturierten Positionierung erforderlich, eine inhaltliche Abgrenzung vorzunehmen, die auch für die weiteren Ausführungen die theoretischen Grundlagen bilden sollen:

- (1) Die wesentlichen Bestandteile des Konzeptes: Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung, aber auch Arbeitszufriedenheit, (Mitarbeiter)-Motivation, Betriebsklima, Identifikation, sowie die gesamte Bandbreite der Unternehmenskultur werden in den verschiedenen Teilbereichen der Psychologie (Arbeits-, Motivations-, Organisations-, Personal-, Persönlichkeits- und Wirtschaftspsychologie) sehr intensiv behandelt. Aber auch in der Betriebswirtschaftslehre werden die Einflussfaktoren in den jeweiligen Ausführungen entsprechend berücksichtigt.
- (2) Die PE ist eine empirisch-orientierte, angewandte Wissenschaft, die aber theoretisch sehr eng mit den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen verbunden ist. Insbesondere zu den Einflussfaktoren Einstellungen, Akzeptanz, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Identifikation findet sich in der Literatur eine Vielzahl theoretischer Ansätze, wie z.B. personalökonomische, verhaltenswissenschaftliche, führungstheoretische, konfliktorientierte und systemorientierte (siehe hierzu Seite 17). Aber auch die jeweils darunter zu subsumierenden Theorie-Modelle sind sehr zahlreich. Daher war zu prüfen, inwieweit das jeweilige Modell bzw. der Ansatz geeignet ist, substantiell einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Triade-Konzeptes zu leisten.

Den theoretischen Bezugsrahmen für die bisherigen Ausführungen zur PE und den folgenden Erläuterungen zum Triade-Konzept bildet der systemorientierte Ansatz und zwar aus folgenden Gründen (vgl. Wolf, 2011, S. 158 ff.):

⁵⁶ Drumm definiert die Unterschiede zwischen Effektivität und Effizienz wie folgt: „Effektivität ist somit ein als Differenz oder Quotient definierbares Maß für Erfolg aus angestrebtem Soll-Zustand und erreichtem Ist-Zustand. Mit Effizienz wird dagegen das Verhältnis von Zielbeitrag zu relevantem Ressourceneinsatz bezeichnet.“ (2005, S. 10). Nach wie vor sehr populär ist die Aussage von Drucker, in dem er meint: "2. *What is the major problem?* It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right." (Drucker, 1963, S. 53 ff.).

- Die Vielzahl an Elementen und Subsystemen bestimmen die Beziehungen zueinander und darüber hinaus die Zustände und Verhaltensweisen innerhalb des Systems.
 - Das Unternehmen als systemtheoretisches System ist offen nach außen eng mit der Umwelt verbunden; durch diese Marktorientierung im Sinne des Marketinggedankens besteht eine ständige Austauschbeziehung.
 - Die Unternehmensführung ist bestrebt, durch ein ganzheitliches Denken und Handeln alle Subsysteme, Verfahren, Einflussfaktoren und Bezugsgruppen auf einheitliche Ziele, Ideale, Werte, Einstellungen und Präferenzen auszurichten.
 - Die innerhalb dieser Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt entstehenden „Ungleichgewichte“ werden durch die Marktnähe erkannt und durch eine situationsgemäße Steuerung und Regelung der Prozesse und Verfahren entsprechend nivelliert und neu justiert.
- (3) Ebenso wie die PE ist das Konzept der triadischen Beziehungen im Sinne der Systemtheorie ein kybernetisches System, das nicht nur ganzheitlicher, sondern auch dynamischer Natur ist. Die Effektivität und Effizienz des Triade-Konzeptes wird wesentlich dadurch bestimmt, dass es ihr gelingt, tendenzielle Änderungen frühzeitig zu erkennen und in die neuen Gegebenheiten zu integrieren.

3.2 Die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes

Der desolate Zustand der PE ist das Ergebnis fehlender Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE. Ursache hierfür ist (1) ihr begrenzter Handlungsspielraum durch unzureichende Integration in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse, (2) und/oder die mangelhafte Effektivität der PE, frühzeitig strategische Weichenstellungen in der Mitarbeiterqualifizierung vornehmen zu können, (3) sowie die unbefriedigende Effizienz in der Planung, Organisation und Durchführung von PE-Projekten.

Sicher bedeutet jeder Veränderungsprozess (Frey et al., 2008, S. 281 ff.), dass alte Gewohnheiten, Verfahren und Arbeitsabläufe verändert, neu strukturiert oder eventuell neu organisiert werden. Damit entstehen neue Aufgaben mit neuen Anforderungen und vielleicht einem neuen Arbeitsumfeld. Neuen beruflichen Herausforderungen steht eine abwartende, reservierte Haltung gegenüber dem Neuen und Ungewissen gegenüber. Diese destruktive Einstellung zu Veränderungen auszuschalten und in eine positive Geisteshaltung zu transformieren, das ist die wesentlichste Aufgabe der PE. Die konstruktive Einstellung zur PE ist daher im Triade-Konzept das fundamentale Element. Nur wenn die Einstellung zur PE positiv besetzt ist wird es möglich sein, ein Höchstmaß an Akzeptanz bei den Beteiligten der PE zu erzeugen und damit die Implementierung der PE erfolgreich zu gestalten.

Durch ihre Abstrahleffekte zwischen Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung bestehen zwischen diesen fundamentalen Faktoren enge Interdependenzen. Dies hat zur Folge, dass durch diese Wechselbeziehungen positive resp. negative Veränderungen sofort die entsprechenden Reaktionen bei den anderen Elementen auslösen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass das Konzept der triadischen Beziehungen nicht statischer Natur ist, sondern durch seine Wechselbeziehungen mit den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren dynamisch auf Änderungen reagiert. Durch diese Verflech-

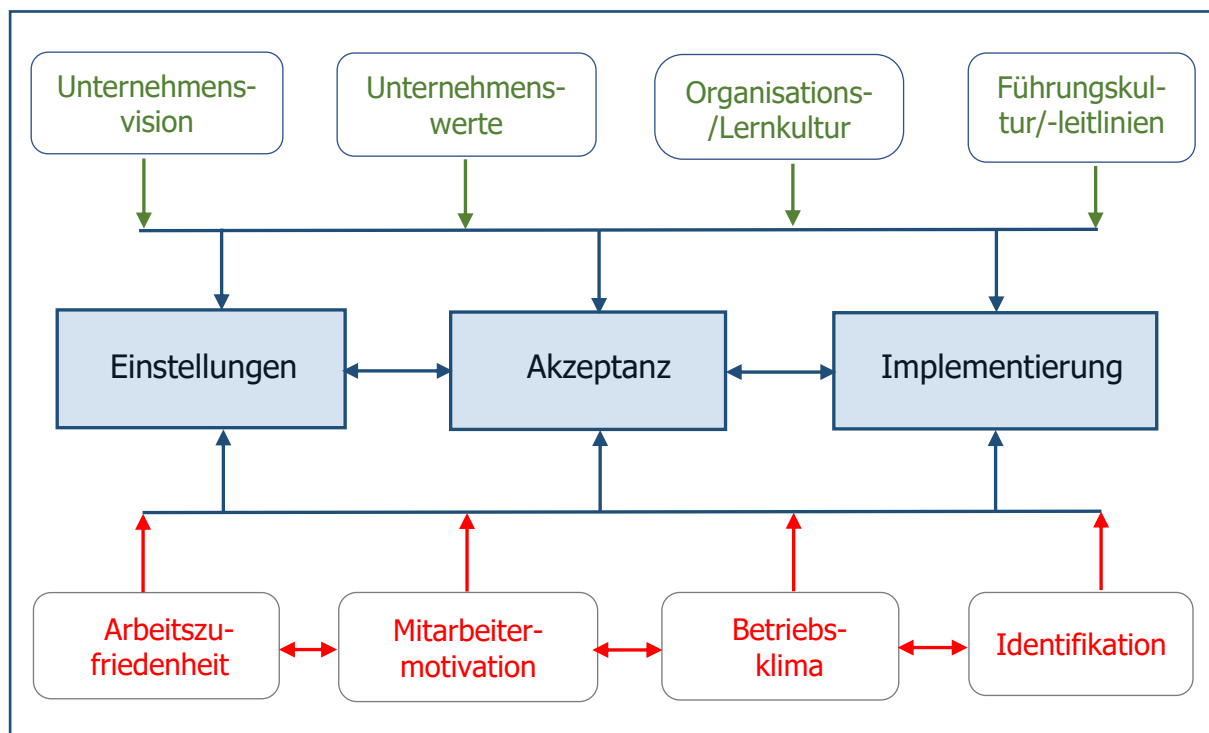


Abbildung 12: Die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes – eigene Darstellung.

tungen in horizontaler und vertikaler Beziehung und dem hohen Maß an Interdependenz zwischen den einzelnen Faktoren entsteht für die PE eine Basis für konstruktive Veränderungsprozesse.

3.2.1 Einstellungen als prädispositive Gestaltungsfaktoren

Seit einiger Zeit nimmt der Diskurs über den Wertewandel (vgl. Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 99 ff.; Asendorpf/Neyer, 2012, S. 202 f.; Jung, 2011, S. 837 ff.; Drumm, 2005, S. 460 ff.; Becker, 2005, S. 89 ff.; Frieling/Sonntag, 1999, S. 151), ein geändertes Wertesystem und ein neues Werte-Management einen immer breiteren Raum ein. Es ist ein Zeichen dafür, dass innerhalb der Gesellschaft, der Politik, in den Verbänden aber auch in den Unternehmen ein Umdenken stattfindet, das auch weite Teile des Arbeitslebens beinhaltet. Einer überhöhten Leistungsbereitschaft und Leistungsorientierung steht der Wunsch nach mehr Freizeit für Familie, Hobbies und anderen Lebensinteressen gegenüber. Dem Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance muss eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik ebenso gerecht werden wie dem Streben nach der Humanisierung der Arbeitswelt und der Einrichtung eines speziellen Bereiches Gesundheitsmanagement, um die gesundheitlichen Belastungen des Arbeitslebens zu minimieren (vgl. Koch, 2005, S. 401 ff.).

Das Wertesystem⁵⁷ der Mitarbeiter stellt für das Unternehmen und die PE ein wesentlicher Faktor dar. Nicht nur weil die positiven Einstellungen der Beschäftigten einen maßgeblichen Beitrag zum Aufbau und zur Pflege der Unternehmenskultur leisten, sondern auch weil durch ihre Identifikation der Erfolg des Unternehmens nachhaltig tangiert wird. Die nahezu vollständige Übereinstimmung der Unternehmenswerte und den damit explizit zum Ausdruck gebrachten Normen des Unternehmens einerseits und

⁵⁷ Staehle ist der Auffassung: „Das individuelle Wertesystem und die Einstellungen eines Menschen prägen ganz entscheidend die Wahrnehmung seiner Umwelt, von Handlungsalternativen und von Handlungsfolgen, und somit sein Entscheidungsverhalten.“ (1999, S. 171 f.).

den Einstellungen⁵⁸, Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter andererseits wird jedoch in der Praxis nahezu illusorisch sein. Von der Unternehmenslinie abweichende Zielvorstellungen und Meinungen der Beschäftigten werden durch das Management insoweit berücksichtigt, solange sie nicht diametral zu den fundamentalen Interessen des Unternehmens gerichtet sind. Soziale Konflikte und Interessensgegensätze können jedoch im Verhältnis von jüngeren zu älteren bzw. langjährigen zu neu hinzu gekommenen Mitarbeitern entstehen. Neuen, modernen bzw. zukunftsorientierten Ideen stehen oftmals tradierte, veraltete bzw. überholte Sichtweisen, Meinungen und Einstellungen gegenüber, die durch eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik zwar nicht eliminiert, aber doch auf ein vertretbares Maß reduziert werden können.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Konzeptes der triadischen Beziehungen ist daher die Tatsache, dass die Einstellungen der am Prozess der PE beteiligten Institutionen von ausschlaggebender Bedeutung sind. Wenn beispielsweise auf Grund bisher negativer Erfahrungen mit der PE die Mitarbeiter der Überzeugung sind, PE ist sinnlos, weil es für sie keinerlei Nutzen stiftet bzw. konkrete Vorteile hat, so sind durch diese negativen Einstellungen alle PE-Bemühungen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Ebenso verhält es sich mit der Unternehmensführung und den Führungskräften. Mangelnde Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE und fehlendes Bewusstsein, gegenüber den Mitarbeitern ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, wird von den Beschäftigten als Bestätigung für die Richtigkeit ihrer Einstellung gewertet. Damit ist die PE in ihrer Funktion auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung reduziert und hat als Instrument der Unternehmensführung für die Unternehmensentwicklung und Mitarbeiterführung an Bedeutung verloren.

3.2.1.1 Die Wertigkeit der Einstellungen für die PE

Wie wichtig und wertvoll positive Einstellungen zum Unternehmen und zur PE sind, welche positive Abstrahleffekte sich daraus ergeben und welcher ideelle und materielle Wert aus einer konstruktiven Einstellung der Mitarbeiter resultiert, soll durch die nachfolgende, exemplarische Auflistung verdeutlicht werden:

- Steigerung des Unternehmens-Images, Verbesserung der Corporate Identity und positive Beeinflussung des Employer Branding;
- Durch die Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens entstehen positive Abstrahleffekte im Innen- und Außenverhältnis;

58 Nach Fischer/Wiswede werden „Einstellungen (...) als **komplexe intervenierende Variable** verstanden, die zwischen situativen Reizen (Personen, Situationen, soziale Sachverhalte etc.) einerseits und den meßbaren abhängigen Variablen (verbale Äußerungen über Affekte/Gefühle bzw. Reaktionen des autonomen Nervensystems, Wahrnehmungsurteile über verbal geäußerte Überzeugungen und schließlich offen zutage tretendes bzw. beobachtbares Verhalten) andererseits vermitteln. Dabei wird davon ausgegangen, daß alle drei Komponenten in einem mehr oder minder hohen Maße miteinander korrespondieren.“ (2002, S. 221; Hervorheb. i. Orig.).
Nach Fischer et al. wird „(...) Einstellung als ein innerer Zustand (»psychologische Tendenz«) bezeichnet, der sich in einer positiven, negativen oder neutralen Bewertung gegenüber einem bestimmten Objekt (Person, Gegenstand, Idee, Verhalten, etc.) ausdrückt.“ (2013, S. 80). Eine vergleichbare Definition hat Brandstätter, in dem er meint: „Unter Einstellung sei die Bereitschaft (Disposition) einer Person verstanden, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in charakteristischer Weise aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln.“ (1992, S. 49 f.). Staehle wiederum stellt auf das Verhalten ab: „**Einstellungen**, meist synonym mit Attitüden verwandt, können als individuelles, in sich geschlossenes und relativ stabiles System von Gedanken, Gefühlen und Handlungsprädispositionen charakterisiert werden, das menschliches Verhalten gegenüber Sachen und Personen in bestimmten Situationen beeinflusst.“ (1999, S. 176 ff.; Hervorheb. i. Orig.).

- Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter wird angeregt, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten;
- Die Mitarbeitermotivation und die Arbeitszufriedenheit werden nachhaltig gestärkt;
- Ein gutes Betriebsklima verbessert die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, fördert das abteilungsübergreifende Denken und festigt das gegenseitige Vertrauen;
- Bereitschaft zum Lernen und zur permanenten Weiterentwicklung wird generiert, PE wird als Instrument und Chance zur Gestaltung der beruflichen Zukunft gesehen.

Nun wird die PE in ihrem Bemühen, Unternehmen und Mitarbeiter an einem gemeinsamen Wertekanon auszurichten und die Wertvorstellungen auf eine einheitliche, von beiden Seiten als verbindlich akzeptierte Linie zu fixieren (vgl. Becker, 2009, S. 90 f.), nicht diesen idealtypischen Zustand vorfinden. Zu oft sind die Einstellungen auf Grund bisheriger Berufserfahrung geprägt und haben sich im Laufe der Zeit verfestigt. Eine der vordringlichen Aufgaben der PE ist daher nicht alleine die Tatsache, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens weiter zu entwickeln, „sondern auch die Formung von Einstellungen, mit denen Mitarbeiter ihrer Aufgabe, ihren Kollegen und Vorgesetzten oder dem Unternehmen insgesamt begegnen (...)“ (Brandstätter, 1992, S. 49).

Die Einstellungsänderung der Mitarbeiter ist jedoch ein Prozess, der nicht kurzfristiger Natur, sondern langfristig auf die Entwicklung der Beschäftigten ausgerichtet ist und darüber hinaus finanzielle und personelle Ressourcen erfordert, um eine substanzielle Bewusstseinsveränderung herbeiführen zu können. Der Schwerpunkt der strategischen Aufgaben der PE liegt daher in der bewussten Ausrichtung der Einstellungsstruktur der Mitarbeiter auf die formulierten Grundwerte des Unternehmens. Hierzu stehen der PE vielfältige Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung (vgl. Frey et al., 2005, S. 56 ff.).

In der Einstellungsforschung, die auf der Bezugsebene der Einstellungen zwischen affektiver, kognitiver und verhaltensbezogener Einstellung (vgl. Fischer et al., 2013, S. 87 ff.; Staehle, 1999, S. 176 ff.) unterscheidet, werden unterschiedliche Auffassungen vertreten, welche Methoden und Verfahren zur Einstellungsänderung für sinnvoll erachtet werden. Wissenschaftlicher Konsens besteht zumindest in der Erkenntnis wie es Fischer/Wiswede treffend formulieren: „Einstellungen entstehen durch **Lernprozesse**.“ (2002, S. 235). In Bezug auf die Interventionsebenen der Einstellungsänderung geht Brandstätter davon aus, dass die affektive Komponente in den Einstellungsmodellen eine zentrale Funktion einnimmt (vgl. 1992, S. 52).⁵⁹

In der Praxis der PE wird durch die Sozialisation im Unternehmen der Mitarbeiter einen Prozess der Einstellungsänderungen erleben (vgl. Bögel, 2005, S. 324), die mit der neuen Arbeitsumgebung, neuen Arbeitskollegen, neuem Arbeitsklima, neuen Arbeitsabläufen und neuen Vorgesetzten bzw. Führungsverhalten für ihn eine einstellungsrelevante Zäsur darstellen können. Aber auch Maßnahmen wie Job

59 Innerhalb der affektiven Komponente unterscheiden Fischer et al. bei der Art des Lernens zwischen der klassischen und der operanten Konditionierung. Dies bedeutet: „Eine Einstellung entsteht durch klassische Konditionierung dann, wenn ein positiver (angenehmer) oder negativer (unangenehmer) Reiz (Stimulus) zusammen mit einem Einstellungsobjekt auftritt. Je nach Valenz dieses Reizes kann daraus eine positive oder negative Einstellung entstehen.“ (2013, S. 88.). „Eine Einstellung entsteht durch operante Konditionierung dann, wenn einstellungsrelevante Verhaltensweisen belohnt oder bestraft werden. Analog der klassischen Konditionierung kann sich auch hier wieder eine positive oder negative Einstellung heraus ausbilden.“ (ebenda, S. 88.).

Enlargement und Job Enrichment, eine neue Führungskultur, Förderung des eigenverantwortlichen Handelns, Achtung und Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen und vieles mehr sind geeignet, einen grundlegenden Einstellungswandel herbei zu führen und somit die Basis für eine erfolgreiche PE zu schaffen.⁶⁰

3.2.1.2 Auswirkungen und Konsequenzen

Wie wertvoll die positiven Grundeinstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen sein können, das zeigt sich besonders deutlich im Triade-Konzept. Einstellungen beeinflussen in direkter Weise die Akzeptanz und damit die Implementierung in die normativen, strategischen und operativen Informations- und Entscheidungsprozesse des Unternehmens. Durch die horizontale Korrelation einerseits und den vertikalen Interdependenzen zu den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren andererseits besteht eine ständige Austauschbeziehung, wobei die Einstellungen eine zentrale Rolle in diesen Wechselbeziehungen spielen.

So beeinflussen Einstellungen in direkter Weise die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeitermotivation, das Betriebsklima und die Identifikation mit dem Unternehmen. Andererseits werden diese mitarbeiterbezogenen Elemente wiederum durch Aktivitäten und Maßnahmen tangiert, die sich von einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik bis hin zur Employability über nahezu alle Bereiche der Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung erstrecken können. Durch eine positive Beeinflussung/Änderung dieser Stellgrößen können sich wiederum die Einstellungsparameter in negativer/positiver Weise verschieben. Ebenso ist es aber auch möglich, dass ein aus Unternehmensicht unbefriedigendes Niveau der Einstellungen der Mitarbeiter, als Ergebnis negativer Werte von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Betriebsklima, einen grundlegenden Wandel in der Unternehmenskultur impliziert, der wiederum über die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren die Einstellungen fundamental verändern kann.

Aus dem Mix aus unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Faktoren und den daraus resultierenden Einstellungen der Mitarbeiter entwickelt sich der Stellenwert der PE im Unternehmen und bei den Mitarbeitern. Positive Werte zur PE steigern ihre Effektivität und Effizienz und leisten einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Für das Unternehmen in seiner Gesamtheit ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die positiven Einstellungen der Unternehmensführung als auch der Mitarbeiter für die Unternehmensentwicklung von fundamentaler Bedeutung sind und für die Beschäftigten daraus erhebliche Vorteile resultieren. Eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens, konstruktiver Zusammenarbeit und Achtung und Respekt vor der Arbeit des Einzelnen sind eine sehr gute Grundlage, um den Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können. Sie sind aber auch eine gute Voraussetzung für eine für beide Seiten erfolgreiche PE, die wiederum die Basis bildet, um erfolgreich die Markt- und Wettbewerbsposition festigen zu können.

⁶⁰ In Bezug auf die Arbeitsgestaltung stellt Brandstätter fest: „Eine besondere Bedeutung für eine Veränderung von Einstellungen und die Ausformung von Leistungsfähigkeiten kommt der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu. (...) Das kreative Potential der Mitarbeiter wird sich nur entfalten können, wenn selbstständiges Denken und unkonventionelle Lösungsvorschläge positiv aufgenommen werden.“ (1992, S. 57).

3.2.2 Akzeptanz als steuerndes Regulativ

Mit dem Eintritt in ein neues Unternehmen beginnt in der Regel für den Mitarbeiter ein Entwicklungsprozess, der sich über weite Bereiche seines physischen und psychischen Zustandes erstrecken kann. Neue Aufgaben stellen neue Anforderungen an die beruflichen Qualifikationen, an die körperliche Leistungsfähigkeit und seine psychischen Fähigkeiten, sich der neuen Arbeitsumwelt, den neuen Kollegen, neuen Umgangsformen und Verhaltensweisen anzupassen. Eine neue Unternehmenskultur, die neue Werte und Einstellungen vermittelt, muss erst noch mit den individuellen Vorstellungen und dem Wertesystem in Einklang gebracht werden. Es ist eine Phase in der beide Seiten, Unternehmen und Mitarbeiter, sich gegenseitig prüfen, ob ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis sinnvoll bzw. eine Integration in den unternehmerischen Arbeitsprozess möglich ist. Für den Mitarbeiter bedeutet dies häufig, von vertrauten Gewohnheiten und Einstellungen Abstand zu nehmen und die neue Situation zu akzeptieren.

Dieser, mehr oder weniger, schwierige Anpassungsprozess für den neuen Mitarbeiter ist auch für die PE eine strategisch wichtige Phase, bei der bereits in der Einarbeitungsphase durch eine mitarbeiterorientierte Willkommenskultur das Gefühl vermittelt wird, Willkommen zu sein. Dies beginnt mit dem entsprechenden Einarbeitungsplan und dem richtigen Ansprechpartner und setzt sich mit den weiteren Entwicklungsphasen fort. Der Mitarbeiter wird vor allen Dingen lernen müssen, welche Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten zu beachten, welche gruppenspezifischen Eigenarten⁶¹ wichtig und welche Regularien einzuhalten sind. Dies bedeutet für ihn, bisherige Meinungen, Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten auf ihre Gültigkeit zu überprüfen und sie den neuen Gegebenheiten anzupassen.

3.2.2.1 Aufbau und Pflege einer Akzeptanzkultur

Es ist jedoch nicht im Sinne des Unternehmens, wenn Mitarbeiter durch gruppendynamische Anpassungsprozesse (vgl. Fischer et al., 2013, S. 130 ff.) in ihrer beruflichen Entwicklung behindert werden und aus Sorge um Mobbing am Arbeitsplatz sowie ihre Akzeptanz bei ihren Arbeitskollegen und Vorgesetzten bewusst zurückhaltend agieren. Daher muss es ganz besonders im Interesse der PE sein, wenn die Mitarbeiter das Gefühl und die Sicherheit haben, dass auch unterschiedliche Meinungen und Auffassungen akzeptiert und toleriert werden. Schließlich ist es im Sinne des Unternehmens, wenn die Mitarbeiter kritisch und analytisch bisherige technische Standards, Methoden und Arbeitsabläufe hinterfragen und konstruktive Ideen und Vorschläge unterbreiten. So erreichen bereits viele Unternehmen beträchtliche Erfolge durch ein betriebliches Vorschlagswesen bzw. professionelles Ideenmanagement. Um jedoch die Mitarbeiter zum Mitdenken und zum Mitmachen anzuregen, sich stärker als bisher mit ihrer beruflichen Kompetenz und fachlichen Autorität in das betriebliche Geschehen zu engagieren und als Intrapreneur zu agieren, sind die folgenden Grundvoraussetzungen erforderlich:

- (1) Durch die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte wird den Mitarbeitern vermittelt, dass konstruktives Denken und Handeln gewünscht und auch gefördert wird;
- (2) Toleranz und Akzeptanz sind wesentliche Merkmale des Unternehmens. Achtung und

61 Fischer et al. sprechen von »Gruppendenken« (...), »wenn in einer Gruppenentscheidungssituation die einheitliche Meinung, Konformität und Anpassung wichtiger sind als eine objektive und neutrale Betrachtung bestimmter entscheidungsrelevanter Tatsachen.« (2013, S. 132).

Wertschätzung für den einzelnen Mitarbeiter sind die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit;

- (3) Eine entsprechend ausgerichtete Führungskultur soll dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Gestaltungsspielräume erhalten, um sich beruflich entfalten zu können (vgl. Prümper/Becker, 2011, S. 37 ff.).

Der Aufbau und die Pflege der gewünschten Akzeptanzkultur als Grundlage einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens ist primär Aufgabe der Unternehmensführung. Es muss ihr bewusst sein, dass dieser Entwicklungsprozess sich über alle Hierarchieebenen des Unternehmens erstreckt und Bestandteil eines permanenten Wandels ist. Dies bedeutet für das Management, dass es ebenso seiner Vorbildfunktion gerecht wird und durch eine gelebte Willkommenskultur (vgl. Robra/Böhne, 2013, S. 3 ff.) ein deutliches Zeichen setzt. In der alltäglichen Praxis der PE gibt es verschiedene Möglichkeiten, beispielsweise im Bereich von Diversity (McKinsey, 2011, S. 3 ff.; IWD-Nr. 23, 2013), um deutlich zu machen, welche strategische Bedeutung Akzeptanz für das Unternehmen besitzt. So wird durch die zunehmenden internationalen Handelsbeziehungen der Unternehmen die kulturelle Vielfalt immer wichtiger. Mit dem Diversity Management (vgl. Hammermann/Schmidt, 2014, S. 2 ff.; IWD-Nr. 45, 2012) als Bestandteil des Personalmanagements soll nicht nur nach außen sondern auch gegenüber den Mitarbeitern die besondere Achtung und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden, gleichgültig welcher Hautfarbe, Religion, Geschlecht, sozialer oder ethnischer Herkunft, Alter oder sexueller Heterogenität sie sind. Aber auch der in letzter Zeit populär gewordene Begriff der Geschlechter-Gleichstellung (Gender-Mainstreaming) insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen kann ein Zeichen dafür sein, dass Toleranz und Akzeptanz einen hohen Stellenwert im Unternehmen besitzen (vgl. Kürschner/Combopiano, 2014, S. 47; IWD-Nr. 45, 2012).

Eine unternehmensfreundliche Einstellung wie auch Akzeptanz ist aber ebenso bei den Mitarbeitern einzufordern. Dies beginnt bei der Identifikation mit den Unternehmenszielen und -werten und setzt sich bei der Transformation der Richtlinien und Verhaltensregeln am Arbeitsplatz und im tagtäglichen Umgang mit seinen Arbeitskollegen fort. Inwieweit Unternehmenskultur und Akzeptanzkultur zur Regel geworden ist und im Arbeitsleben auch praktiziert wird, das zeigt sich am deutlichsten beim Betriebsklima, das als Gradmesser für den atmosphärischen Zustand des Unternehmens zu bezeichnen ist.

3.2.2.2 Einfluss und Bedeutung der Akzeptanz

Die Handlungs- und Funktionsfähigkeit der PE wird also auch dadurch bestimmt, inwieweit die beteiligten Akteure bereit sind, durch die vorgesehenen Maßnahmen und Aktivitäten eine Veränderung ihrer beruflichen Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenzen in Bezug auf die zukünftigen Herausforderungen vorzunehmen. Als wesentliche Grundlage hierfür wurde bereits bei den Einstellungen darauf hingewiesen, dass Einstellungen durch Lernprozesse entstehen. Nun stellen gerade wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklungen für das Unternehmen Veränderungen dar, die eine möglichst zeitnahe Reaktion auf die neue Situation erforderlich machen. Jede Verzögerung oder passive Haltung kann dazu führen, dass das Unternehmen Wettbewerbsnachteile hinnehmen muss, die sich für die weitere Entwicklung kontraproduktiv auswirken können. Eine marktorientierte Einstellung der Unternehmensführung und eine schnelle Adaption an die neuen Gegebenheiten ist also das Gebot der Stunde.

Für die PE und die Mitarbeiter bedeutet dies, dass zwischen Einstellungsänderung und Akzeptanz der veränderten Rahmenbedingungen mit fortschreitender Entwicklung die Reaktionszeiten immer kürzer werden müssen. Insbesondere der digitale Transformationsprozess wird den technologischen Wandel weiter verstärken und somit die Spanne zwischen Reaktion und Akzeptanz noch mehr schrumpfen lassen. Die Bemühungen der PE müssen sich daher verstärkt darauf konzentrieren, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft und den Willen für Veränderungen zu verbessern, um das erforderliche Akzeptanzniveau steigern zu können.

Einstellungen sind zwar, das haben die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht, für die PE von essentieller Bedeutung, aber ebenso wichtig ist die Einsicht von Management und Mitarbeiter, den Anforderungen des digitalen Wandels nur durch gemeinsame Anstrengungen gerecht werden zu können. Damit die PE ihre Aufgaben bewältigen kann, ist eine Integration in die unternehmerischen Informations- und Entscheidungsprozesse unerlässlich. Daher nimmt die Akzeptanz in dem Konzept der triadischen Beziehungen eine vermittelnde Position zwischen Einstellung und Implementierung ein. Einstellungen und Akzeptanz sind zwar für die Durchsetzung von PE-Maßnahmen von besonderer Bedeutung. Ohne eine ausreichende Verankerung in die unternehmerische Organisationsstruktur wird die Funktionalität und Effizienz der PE damit erheblich beeinträchtigt sein.

3.2.3 Implementierung der PE im Unternehmen

Mit der Entscheidung der Unternehmensführung, die PE als Instrument der Unternehmens-, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung in die Unternehmenskonzeption einzuordnen, müssen die entsprechenden Weichenstellungen vorgenommen werden, um die Effektivität und Effizienz der PE sicherzustellen. Die Frage der Implementierung⁶² der PE ist grundsätzlich von vier wesentlichen Faktoren abhängig:

- (1) Ist die PE bereits im Unternehmen integraler Bestandteil und wenn ja, in welchem Reifegrad befindet sie sich (vgl. Kraft, 2001, S. 584 ff.). Die Anwendung in einem Unternehmen und bei den Mitarbeitern, die nur sporadische Erfahrungen mit der PE gemacht haben, wird vergleichbar sein mit einem Veränderungsprozess (vgl. Flenner/Mühlemeyer, 2002, S. 24), bei dem sich die Beteiligten mit neuen Verhaltensweisen, Denkmustern, Einstellungen und Verfahrensabläufen konfrontiert sehen. Anstelle positiver Einstellung gegenüber der PE kann Ablehnung, destruktive Einstellung und Reaktanz entstehen, die eine Installation erheblich erschweren, wenn nicht sogar unmöglich machen.
- (2) Die Implementierung der PE und der damit einhergehende Veränderungsprozess kann nicht ad hoc, sondern muss sukzessive über einen definierten Zeitraum erfolgen. Durch die gemeinsame Erarbeitung neuer Verhaltensmuster und Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung wird eine neue Bewusstseinsstufe geschaffen. Diese neue Denkweise zu entwickeln erfordert Zeit und Geduld, insbesondere wenn es darum geht die Mitarbeiter zu überzeugen,

⁶² Das Wort Implementierung (aus dem Lateinischen „implere – einpassen, einfügen“) wird hauptsächlich im Bereich der Technik und IT verwendet. Nach der DUDEN-online-Ausgabe sind Synonyme hierzu: Einbau, Einfügung, Installierung, Integration, usw.

dass PE eine Chance darstellt, durch eine ständige Veränderung und Weiterentwicklung die Aufgaben der Zukunft bewältigen zu können.

- (3) Die Bereitschaft und die Einsicht des Managements in die Notwendigkeit einer leistungs- und handlungsfähigen PE bildet die Basis für eine erfolgreiche Implementierung. Das konsequente Handeln und die Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE, aber auch die aktive Unterstützung bei der Durchführung strategischer und operativer PE-Projekte erzeugt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit, um den Wandel in der Unternehmenskultur und die Integration der PE zu forcieren.
- (4) Abhängig von der Größe des Unternehmens und dem Umfang der PE benötigt die zielgerichtete Implementierung die erforderliche personelle Ausstattung, den notwendigen finanziellen Handlungsspielraum und ein gewisses Maß an Entscheidungskompetenz. Alle drei Faktoren stellen notwendige Bedingungen dar, die den Erfolg oder auch Misserfolg erheblich beeinflussen können.

3.2.3.1 Integration in den Planungs-, Informations- und Entscheidungsprozess

Ihrem Anspruch, durch systematische, planmäßige und ganzheitliche Arbeitsweise zur Zielerreichung des Unternehmens beizutragen, kann die PE nur gerecht werden, wenn sie in die betriebliche Organisationsstruktur so involviert ist, dass sie weisungsgemäß ihre Aufgaben erfüllen kann. Die Eingliederung in die Unternehmenskonzeption kann daher nur der Anfang zur Implementierung der PE im Unternehmen sein. Der nächste Schritt zur vollständigen Integration stellt die Einbindung in den Planungs-, Informations- und Entscheidungsprozess dar.

Ausgehend von der Formulierung der Unternehmensziele und der daraus abgeleiteten Unternehmensstrategien erfolgt die mittel- und kurzfristige Unternehmensplanung der Maßnahmen und Aktivitäten (vgl. Jung, 2010, S. 179 ff.). Die Involvierung der PE in den **Planungsprozess** ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil ihr bereits in dieser Phase bekannt sein muss, welche Anforderungen auf die PE zukommen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um die Gesamt-Planung erreichen zu können. Es ist zwar nicht erforderlich, die PE in alle Bereiche der Unternehmensplanung, d.h. Marketing- (Absatz-, Umsatz-), Finanz-, Investitions-, Produktions-, Personal-, Ergebnis- (G+V) und ihre darauf abgestimmten Teilpläne einzubinden. In den Planungen aber, in denen neue Systeme, Verfahren, Prozesse und Methoden vorgesehen sind, die wiederum neue Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten von den Mitarbeitern fordern, ist es eine absolute Notwendigkeit, die PE von Beginn an in den Planungsprozess zu integrieren.

Nun ist die Unternehmensplanung keine fixe Größe, sondern reflektiert in einem permanenten Adaptionsprozess die Veränderungen der Märkte und die erforderlichen Auswirkungen für das Unternehmen. Für die Funktionsfähigkeit der PE ist es daher von Bedeutung, in den unternehmensinternen **Informationsprozess** involviert zu sein, um entsprechend ihre operative, taktische oder strategische Planung zu korrigieren oder neu auszurichten zu können. Da die PE-Maßnahmen in ihren Auswirkungen erst mittelfristig bemerkbar sind, ist daher ein enger und abteilungsübergreifender Informationsaustausch besonders wichtig.

Aber auch die interne Unternehmenskommunikation mit den Mitarbeitern durch periodische Mitarbeiter-

zeitschriften, Betriebsversammlungen und abteilungsinterne Meetings stellt für die PE die optimale Kommunikationsplattform dar, um über den Stand der neuesten PE-Projekte, neue Initiativen und PE-Aktivitäten berichten zu können. Dieser Informationsaustausch mit den Mitarbeitern ist ein sehr wichtiges Instrument, die Implementierung der PE im Unternehmen weiter voranzutreiben und den Beschäftigten zu verdeutlichen, welcher Stellenwert der konsequenten und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (vgl. Kraft, 2001, S. 586 ff.) beigemessen wird.

In der Regel gibt es im Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, die Implementierung der PE zu forcieren und ihre Position im Unternehmen zu stärken und zu festigen. Hierzu gehört zweifellos, die PE an den **Entscheidungsprozessen** im Unternehmen dann zu beteiligen, wenn ihre Belange berührt werden und es insbesondere darum geht, gegenüber den Mitarbeitern ihre Wertigkeit und Wichtigkeit nachhaltig zu betonen. Gerade bei der Investitions- und Personalplanung können PE-relevante Themen zur Entscheidung stehen, die eine fachlich-fundierte Expertise, Beratung und Mitwirkung seitens der PE erforderlich machen. Aber auch für die konzeptionell-strategische Ausrichtung der PE ist es vorteilhaft, wenn sie in den Entscheidungsprozess integriert und frühzeitig die eigenen Planungen entsprechend danach ausrichten kann. Für die Einbindung der PE in den unternehmerischen Entscheidungsprozess ist jedoch die Frage wichtig, wie die PE organisatorisch-disziplinarisch in das Geflecht der planungs-, informations- und entscheidungsrelevanten Fachabteilungen, Geschäftsbereiche und Geschäftsführungsebene vernetzt ist. Wenn im Personalmanagement die PE lediglich als Personalfunktion (vgl. Holtbrügge, 2015, S. 58 ff.) neben Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalverwaltung, Personalplanung und Sozialwesen fungiert und in keiner Weise in den wesentlichen Phasen der unternehmerischen Willensbildung beteiligt ist (vgl. Flenner/Mühlemeyer, 2002, S. 22 ff.), kann von einer gelungenen Implementierung nicht die Rede sein. Es wäre weiterhin das falsche Signal an die Mitarbeiter und würde darüber hinaus die Glaubwürdigkeit des Managements, die PE als Bestandteil der Unternehmenskultur zu integrieren, nachhaltig beeinträchtigen.

3.2.3.2 Der empirische Stellenwert der Implementierung

Obwohl den Faktoren Einstellungen und Akzeptanz auf Grund ihrer psychologischen Bedeutung für den Integrationsprozess der PE eine entscheidende Bedeutung zukommt, darf der Einfluss der Implementierung auf die Effektivität und Effizienz der PE im Unternehmen nicht unterschätzt werden. Im Konzept der triadischen Beziehungen sind zwar mit den Einstellungen und der Akzeptanz zwei Fundamentalfaktoren vertreten, die durch ihre enge Wechselbeziehung die Implementierung steuern und regeln können. Wenn aber ihre Ausprägung zu schwach ist, wird auch die Integration nicht möglich sein, weil der Wille und die Bereitschaft fehlen, die PE als Bestandteil der Unternehmenskonzeption durchzusetzen. In ihrer Charakterisierung ist die PE ein strategisch-operativ ausgerichtetes Instrument der Unternehmensführung zur Erreichung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele. Diese empirische Ausrichtung der PE führt dazu, dass sie die Einstellungen und die Akzeptanz der beteiligten Akteure ebenfalls beeinträchtigen bzw. positiv stimulieren kann. Besonders deutlich zeigt sich diese enge Interdependenz, bei den Bemühungen der Unternehmensführung, die PE als Konstante und Antreiber im betrieblichen Veränderungsprozess zu implementieren. Gelingt es ihr beispielsweise, die anfänglichen Schwierigkeiten in der Einführungsphase zu überwinden, die Mitarbeiter von der Wichtigkeit und Wertigkeit zu überzeugen und

die PE zu einem „Erfolgsmodell“ zu machen, werden die Einstellungen und die Akzeptanzwerte sich positiv und nachhaltig verändern.⁶³

Letztendlich kann man davon ausgehen - dies zeigt sich im Triade-Konzept besonders deutlich -, dass das Ausmaß der Einstellungen und die Akzeptanzwerte zuerst signifikant vorhanden sein müssen. Sie sind die wesentlichen Impulsgeber für konkrete Überlegungen und Planungen zur Implementierung der PE im Unternehmen. Erst der Wille und die Bereitschaft der Unternehmensführung wird dazu führen, durch Überzeugungskraft und Ausdauer, aber auch durch Motivation und soziale Anreize, positive Einstellungen und Akzeptanzwerte bei den Mitarbeitern zu generieren und die Implementierung im Unternehmen erfolgreich abzuschließen. Sollte aber die Implementierung aus vielfältigen Gründen scheitern, wird eine grundlegende Analyse aller mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren ergeben, welche Handlungsparameter ursächlich für dieses Ergebnis waren. Welche Faktoren dafür in Betracht kommen, das sollen die folgenden Ausführungen aufzeigen.

3.3 Die gestaltenden Elemente des Triade-Konzeptes

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes und sollten erklären, welche Interdependenzen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung bestehen. Nun wurde bereits deutlich, dass zwischen den fundamentalen und den gestaltenden Elementen wiederum sehr enge Wechselbeziehungen bestehen und diese wiederum durch die beteiligten Institutionen⁶⁴ an der PE beeinflusst werden. Wenn man berücksichtigt, welche Interdependenzen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterspezifischen Einflussfaktoren – Arbeitszufriedenheit – Mitarbeitermotivation – Betriebsklima – Identifikation – bestehen und diese gleichzeitig nur das Ergebnis der Einstellungen und des Akzeptanzverhaltens von Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter darstellen, so wird die zentrale Aussage des Triade-Konzeptes besonders deutlich: (1) Von der obersten Führungsebene bis hin zu den Mitarbeitern beeinflussen alle Akteure gleichermaßen die Leistungsfähigkeit der PE. (2) Der desolate resp. positive Zustand der PE ist zwar vordergründig auf die Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung zurückzuführen. Aber diese Faktoren stehen in direkter Abhängigkeit zu den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Komponenten, während diese wiederum in enger, gegenseitiger Wechselbeziehung zu den fundamentalen Elementen stehen.

In Bezug auf den gegenwärtigen Zustand der PE im Unternehmen ist aber auch selbstkritisch die Frage zu stellen, wie die Funktion, Institution oder auch die mit der Ausführung der PE betrauten Personen

63 Der Implementierungsprozess ist methodisch vergleichbar mit dem in der Marketingtheorie beschriebenen Produktlebenszyklus. Dieser unterscheidet verschiedene Phasen: 1. Einführungsphase – Widerstände bauen sich auf, es besteht Skepsis, eine abwartende Haltung. 2. Wachstumsphase – durch positive Erfahrungen werden Widerstände abgebaut, positive Einstellungen entstehen. 3. Reifephase – vollständige Akzeptanz, das Produkt ist implementiert. (Vgl. Meffert et al., 2015, S. 430 ff.)

64 Zur Begriffsbestimmung und Abgrenzung sollen für die weiteren Ausführungen folgende Definitionen zugrunde gelegt werden:

- **Unternehmensführung/Management:** „(...) wenn sie auch aufgrund rechtlicher oder organisatorischer Regelungen legitimiert sind, Einfluss auf andere auszuüben. Ihre Legitimation manifestiert sich letztlich in der Befugnis, anderen Personen Weisungen zu erteilen, denen diese zu folgen verpflichtet sind.“ (Hungenberg/Wulf, 2015, S. 20 f.). Da umgangssprachlich als auch in der Literatur beide Synonyme für den gleichen Sachverhalt verwendet werden, sollen jeweils beide Begriffe zur Anwendung kommen.
- **Obere Führungsebene/Top Management:** Geschäftsführender Gesellschafter, Vorstand, Geschäftsführung, Mitglied der Geschäftsleitung.
- **Mittlere Führungsebene/Middle Management:** Bereichs-/Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter.
- **Untere Führungsebene/Lower Management:** Gruppenleiter, Schichtführer, Vorarbeiter.

qualifiziert sind, konzeptionell, planvoll und systematisch die PE-Arbeit (vgl. Sonntag, 1992, S. 3 f.) im Unternehmen durchzuführen. Ist die schlechte Verfassung der PE eventuell das Ergebnis von fehlender arbeits- und organisationspsychologischer Expertise. Stehen zu sehr betriebswirtschaftliche Erkenntnisse im Vordergrund und werden elementare Forschungsergebnisse der Psychologie vernachlässigt? Diese Fragen können - müssen aber nicht relevant sein, um den Zustand der PE umfassend beschreiben zu können. Sie sollten aber bei der Beurteilung der Gestaltungsfaktoren nicht außer Acht gelassen werden.

Nun bietet die PE in ihrem gesamten Leistungsspektrum eine Vielzahl von Handlungskomponenten, Einflussfaktoren, Instrumente und Maßnahmen an, um die beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter den gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen anzupassen. Um die Leistungsfähigkeit der PE zu steigern, wird das Unternehmen daher die Instrumente und Maßnahmen einsetzen, die aus seiner Sicht geeignet sind, unter Berücksichtigung von einem Minimum an Aufwand und einem Maximum an Zielerreichung zur Aufgabenerfüllung beizutragen. In diesem Sinne ist die PE mit dem Marketinggedanken vergleichbar, bei dem das Unternehmen ebenfalls bestrebt ist, aus dem vorhandenen Marketinginstrumentarium ein Mix an Instrumenten und Maßnahmen auszuwählen, die im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele und Unterstützung der Marketingstrategie das wirtschaftliche Optimum darstellen (vgl. Meffert et al., 2015, S. 22 f. u. 781 ff.). Eine Analogie zur PE besteht ebenfalls zwischen den Instrumenten und ihren Wirkungszusammenhängen, die es bei der Auswahl zu berücksichtigen gilt. „Die Berücksichtigung derartiger Interdependenzen ist bei der Festlegung des Marketing-Mix von zentraler Bedeutung, da von ihnen ein erheblicher Einfluss auf die Effizienz (Input-Output-Verhältnis) und Effektivität (Zielerreichungsgrad) des gesamten Marketing-Mix ausgeht.“ (ebenda, S. 781).

3.3.1 Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren

Welche Faktoren letztendlich die Einstellungen und das Akzeptanzverhalten der Mitarbeiter in ihrem Verhältnis zur PE wesentlich prägen, das wird sich nur ermitteln lassen, indem ihre Wünsche und Vorstellungen durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt und die Ergebnisse in der konzeptionellen Ausgestaltung der PE ihren Niederschlag finden. In der Literatur werden zwar die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeitermotivation, das Betriebsklima und die Identifikation mit dem Unternehmen, als wesentliche, mitarbeiterinduzierte Bestimmungsfaktoren genannt. Aber es darf, wie bereits bei den fundamentalen Elementen erwähnt, nicht außer Acht gelassen werden, dass die Gestaltungselemente in ihrer Ausprägung (positiv oder negativ) das Ergebnis eines Prozesses sind, der über einen gewissen Zeitraum stattfindet oder auch stattgefunden hat und in dessen Verlauf Management und Mitarbeiter, aber auch andere Faktoren eine wesentliche Rolle gespielt haben.

Die Autorin dieser Dissertation ist sich bewusst, dass mit den genannten mitarbeiterbezogenen Faktoren nicht alle relevanten Wirkungsmechanismen erfasst sind. Insbesondere bei der Arbeitszufriedenheit, der Mitarbeitermotivation und dem Betriebsklima können private Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sich besonders negativ auswirken. Als Beispiele sind hier permanent unzufriedene Menschen, Nörgler und Querulanten genannt, deren Verhalten darauf ausgerichtet ist, Unruhe zu stiften und durch Zank und Streit den Betriebsfrieden zu stören. In diesen Fällen ist es nur möglich, durch disziplinarische

Maßnahmen wieder eine Basis für ein kollegiales und konstruktives Miteinander zu schaffen.

In dem Triade-Konzept (siehe Abbildung auf Seite 83) wird insbesondere deutlich, dass ein korrelativer Zusammenhang zwischen diesen vier Gestaltungsfaktoren besteht und diese wiederum in einem ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnis zu den darunter aufgeführten PE-Maßnahmen stehen.⁶⁵

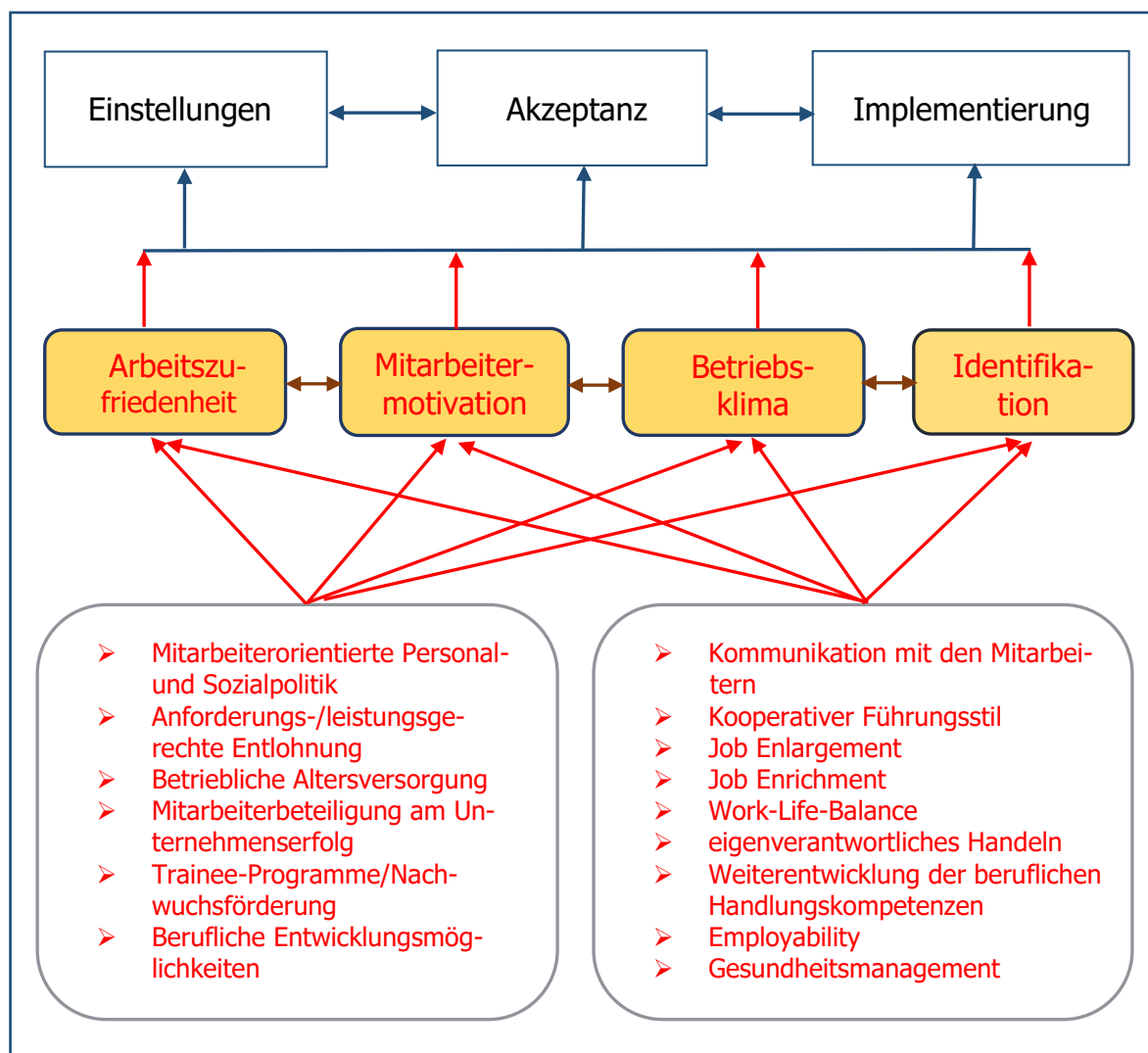


Abbildung 13: Die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes. Eigene Darstellung.

Eine grundlegende Weichenstellung der fundamentalen Elemente ist daher nur möglich, wenn über die Neu-Gestaltung der PE-Instrumente und -Maßnahmen eine positive Einflussnahme auf die gestaltenden Handlungskomponenten erfolgt. Durch die enge Verflechtung zwischen den mitarbeiterbezogenen Faktoren wirken sich beispielsweise spürbare Verbesserungen in den betrieblichen Sozialleistungen (Ur-laus-, Weihnachtsgeld) unmittelbar und wahrnehmbar auf die vier Faktoren aus.

⁶⁵ Es würde den Rahmen der bildlichen Darstellung des Konzeptes sprengen, alle verfügbaren PE-Instrumente und -Maßnahmen mit dem Anspruch auf Vollständigkeit aufzuführen. So zählt beispielsweise Neuberger in einem Überblick 30 wichtige Methoden der PE auf. (vgl. 1994, S. 176 ff.). Die in der Abbildung 13 aufgeführten PE-Instrumente stellen daher nur eine exemplarische Auswahl dar.

3.3.1.1 Die Relevanz der Arbeitszufriedenheit

Welcher Stellenwert der Arbeitszufriedenheit (AZ) ⁶⁶ in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, in den empirischen Untersuchungen und in der Praxis beigemessen wird, das kann man schon daran erkennen, dass in der Literatur von 3.000, anderorts von 5.000 bzw. 11.000 Untersuchungen bzw. Publikationen die Rede ist. Da die meisten Studien im amerikanischen oder europäischen Kontext zu sehen sind und somit in einem anderen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umfeld erhoben wurden, stellt sich somit die Frage der Generalisierbarkeit, Repräsentativität und Transformation. Unter Berücksichtigung der Relevanz der AZ im Rahmen der PE, sollen daher vordergründig Untersuchungen von Bedeutung sein, die sich auf den deutschen Markt beziehen (vgl. Fischer/Fischer, 2005, S. 13 f.).

Hinsichtlich der Entwicklung der Theoriemodelle für die AZ wurden von amerikanischen und deutschen Forschern vielfältige Ansätze entwickelt, die sich stimulierend auf die deutsche Forschung zur AZ ausgewirkt haben. Im Hinblick auf die PE sind hier besonders drei Denkansätze kurz zu skizzieren, die wertvolle Anregungen für die weitere inhaltliche Ausgestaltung gegeben haben:

- (1) Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (vgl. Nerdinger, 2014, S. 423 f.):

Er unterscheidet in seinem Modell zum einen in *Kontent-Faktoren*, die intrinsischer Natur sind und sich auf Faktoren wie Anerkennung, Erfolgserlebnis am Arbeitsplatz, Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten beziehen.

Im Gegensatz dazu stehen die *Kontext-Faktoren*, die extrinsischer Natur sind und sich auf die Entlohnung, Kontakte zu den Kollegen und Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, usw. beziehen. Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass auf Grund der Doppeldeutigkeit der einzelnen Faktoren und ihre mangelnde Trennschärfe das Modell in seiner Aussagefähigkeit begrenzt ist. Trotzdem ist es der Verdienst von Herzberg, frühzeitig in seinem Modell zur AZ die Motivation und seine intrinsischen bzw. extrinsischen Aspekte besonders hervorgehoben zu haben.

- (2) Das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1975, S. 159 ff.; vgl. auch Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 86 ff.):

Hackman/Oldham gehen in ihrem Modell davon aus, dass Arbeit nur dann zufrieden macht, wenn psychologische Erlebniszustände zustande kommen, die von folgenden Merkmalen ausgelöst werden können:

- Anforderungsvielfalt: Am Arbeitsplatz sollen viele Fähigkeiten/Kenntnisse gefordert sein.
- Ganzheitlichkeit: Dem Mitarbeiter soll bewusst sein, welche Aufgaben er im Rahmen des gesamten Wertschöpfungsprozesses hat.
- Bedeutsamkeit: Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, die Nutzenstiftung und der Stellenwert in seiner Gesamtheit für das Unternehmen und für die Gesellschaft steht im Vordergrund.
- Autonomie: Durch das selbstständige und eigenverantwortliche Handeln soll das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters gestärkt werden.

⁶⁶ Auf Grund der Vielfalt an Interpretationen zur AZ soll für die weiteren Ausführungen folgende Definition zugrunde gelegt werden: „(...) dass Arbeitszufriedenheit die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeit erfasst.“ (Felfe, 2012a, S. 145 f.).

- Rückmeldung: Durch ein ständiges Feedback über seine Leistung besteht die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren und Leistungen kritisch zu überprüfen.

Das Modell von Hackman/Oldham geht also davon aus, den individuellen Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeiten in den Vordergrund zu stellen. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit andere Faktoren (Unternehmen, Entlohnung, Arbeitsbedingungen) berücksichtigt werden und welchen Einfluss diese auf die intrinsische Motivation und die AZ haben.

(3) Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (vgl. Sturm et al., 2011, S. 137 ff.):

Bruggemann geht von sechs verschiedenen Arten von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit aus, die das Resultat eines permanenten Soll-Ist-Vergleichs zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen des Mitarbeiters und seiner gegenwärtigen Arbeitssituation sind. Durch die ständige Wechselbeziehung zwischen eigenen Bedürfnissen/Erwartungen und gegenwärtiger Arbeitssituation einerseits und dem individuellen Anspruchsniveau und der Situationsbewältigung andererseits entstehen die unterschiedlichen Ausprägungen von konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit bis hin zu progressiver Arbeitszufriedenheit.

Da die Zuordnung von situationsbezogener und personenbezogener Ausprägung zur Arbeitszufriedenheit mit einigen Schwierigkeiten behaftet ist, wurden bereits Modifizierungen an dem Modell vorgenommen. Insgesamt ist jedoch zu konstatieren, dass Bruggemann mit dem Modell der differenzierten Darstellung von Anspruchsniveau, Problemdarstellung und Situationsbewältigung bei der Entstehung von Arbeitszufriedenheit der Forschung aus empirischer Sicht entscheidende Impulse gegeben hat (vgl. Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 86).

Um jedoch die AZ in ihrer gesamten Dimension zu erfassen und realitätsgetreu abbilden zu können, müssen die bereits erwähnten Einflussfaktoren noch wesentlich erweitert werden. Der Begriff Zufriedenheit ist zwar in seiner Ausprägung sehr abstrakt und subjektiv und es wird nahezu unmöglich sein, ihn nach objektiven Kriterien umfassend zu beschreiben, wann ist der Grad an Zufriedenheit erreicht bzw. nicht. Denn zu viele Imponderabilien sind letztlich für eine hohe oder niedrige AZ von Bedeutung. Die Bandbreite reicht von der individuellen Bedürfnisstruktur, dem sozialen Status, persönlichem Anspruchsdanken, Schul- und Berufsausbildung, eigenen Wertvorstellungen bis hin zu den individuellen Erwartungen an die berufliche Zukunft, den eigenen Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld und die Leistungen des Unternehmens (vgl. Brenke, 2015, S. 718 f.).

In der Praxis ist festzustellen, wie durch europaweit angelegte Beschäftigungsbefragungen (vgl. Schäfer et al., 2013, S. 15 ff.) versucht wird, durch die verschiedenen Modelle, Verfahren und Index-Rechnungen, eine umfassende Methodik zur Abbildung der AZ zu entwickeln. Der jährlich erscheinende DGB-Index Gute Arbeit (2015, S. 17 ff.) unterscheidet beispielsweise 11 Einflussfaktoren, die wiederum durch 42 moderierenden Variablen ergänzt werden. Die Einflussfaktoren erstrecken sich über die Bereiche: (1) Gestaltungsmöglichkeiten (am Arbeitsplatz), (2) Entwicklungsmöglichkeiten (im Unternehmen), (3) Betriebskultur (Betriebsklima, Verhalten Vorgesetzte, Kollegen), (4) Sinn der Arbeit, (5) Arbeitszeitlage, (6) Emotionale Anforderungen, (7) Körperliche Anforderungen, (8) Arbeitsintensität, (9) Einkommen, (10) Betriebliche Sozialleistungen und (11) Beschäftigungssicherheit. Bei dieser inhaltlichen Abgrenzung der AZ ist allerdings zu berücksichtigen, dass aus gewerkschaftlicher Sicht andere Schwerpunkte gesetzt

werden, wie beispielsweise von Arbeitgeberseite (Böhne/Verworn, 2015, S. 6 ff.). In der Studie vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, werden 4 Einflussfaktoren (Arbeitserträge, Inhalt und Art der Tätigkeit, Arbeitszeiten und Arbeitsbelastung, Arbeitsklima) verwendet, die wiederum von 38 moderierenden Variablen bestimmt werden (vgl. Hammermann/Stettes 2013: 6 ff.).

Eine interessante Perspektive eröffnet die Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) erstellt wurde (vgl. Nübling et al., 2015, S. 27 ff.). Grundlage für die Untersuchung bilden 4 Wichtigkeitsfaktoren (Arbeitsplatz, Wertschätzung, Sicherheit, Flexibilität), die durch 16 intervenierende Variable bestimmt werden. Diesen Faktoren, die die Qualität der Arbeit aus der Sicht der Mitarbeiter abbilden, werden nun die Zufriedenheitswerte gegenübergestellt. Durch diesen direkten Vergleich ist es möglich, die Differenzen von Wertigkeit/Wichtigkeit der einzelnen Zufriedenheitsfaktoren (Soll) und dem erlebten Ist-Zustand als Grad an Zufriedenheit/Unzufriedenheit festzustellen und damit die Schwerpunkte für die zukünftige Ausrichtung der PE zu ermitteln.⁶⁷

Geht man davon aus, dass Einstellungen ein relativ stabiles System von Handlungsprädispositionen darstellen, die dominant die AZ beeinflussen, so kann man auch erwarten, dass die AZ im Zeitablauf ebenso stabil ist und nur in Abhängigkeit im Prozess von langfristigen Einstellungsänderungen zyklischen Schwankungen unterliegt (vgl. Staehle, 1999, S. 256). Insbesondere die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre und die damit verbundenen, verschärften Wettbewerbsbedingungen lassen den Schluss zu, dass dadurch die AZ mit einer zeitlichen Verzögerung sich ebenso periodisch verändert. Nach dem Motto: In wirtschaftlich guten Zeiten sind die Mitarbeiter zufrieden, in schlechten Zeiten sind sie unzufrieden. Aber das Gegenteil ist der Fall. So wurde durch verschiedene Studien empirisch nachgewiesen, dass der Wert der AZ von 88,3 Prozent (2010) im Vergleich zu den Jahren 1995 (88,8 Prozent), 2000 (88,5 Prozent) und 2005 (89,3 Prozent) praktisch unverändert geblieben ist (vgl. Hammermann/Stettes, 2013, S. 3; Gallup, 2013, S. 5; Brenke, 2015, S. 720).

3.3.1.1.1 Die Wertigkeit für Unternehmen und Mitarbeiter

Welcher Stellenwert und welche Bedeutung der AZ in Theorie und Praxis beigemessen wird, das lässt sich auch an dem Diskurs erkennen: führt nun AZ zu höherer Leistung oder ist AZ das Ergebnis höherer Leistung. Mit dem Argument: „Glückliche Kühe geben mehr Milch“ (vgl. Nerdinger, 2014, S. 421; v. Rosenstiel et al., 2005, S. 297) wird der Leistungsgedanke in den Vordergrund gestellt und vernachlässigt, dass es im Kontext der AZ nicht nur um die Durchsetzung von Unternehmensinteressen geht, sondern auch die berechtigten Wünsche und Vorstellungen im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik zu berücksichtigen sind. In diesem Sinne ist die AZ vergleichbar mit der PE, sie stellt für beide Seiten – Unternehmen wie Mitarbeiter – eine Win-Win-Situation dar, bei der nur alle gewinnen bzw. verlieren können.

Berücksichtigt man, dass eine Unternehmens-Mitarbeiter-Beziehung in der Regel von längerfristiger Dauer ist, so kann im Falle eines gestörten Betriebsfriedens durch unzufriedene Mitarbeiter ein Zustand

⁶⁷ Staehle formuliert hierzu wie folgt: „(...) lässt sich auch Unzufriedenheit als Soll-Ist-Differenz definieren, d.h. das Ausmaß an (Un-)Zufriedenheit bestimmt sich aus der Differenz zwischen eigenem Anspruchsniveau (Erwartungen) und erlebter Bedürfnisbefriedigung/Erwartungserfüllung oder in den Worten der Gleichheitstheorie (...), aus der Differenz zwischen eigenen und fremden Aufwands/Ertrags-Relationen.“ (1999, S. 255).

entstehen, der im Extremfall über interne Auseinandersetzungen, Arbeitsniederlegungen und Streiks bis hin zum Ende des Unternehmens und zum Verlust der Arbeitsplätze führen kann. Deshalb ist es im beiderseitigen Interesse, durch ein konstruktives Verhalten einen individuellen Beitrag zum Aufbau und Erhalt einer guten AZ zu leisten (vgl. v. Rosenstiel, 2015, S. 104 ff.).

Folgende Bestimmungsfaktoren, um nur einige Beispiele zu nennen, sind in der Lage, die AZ der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen (vgl. StepStone, 2012/2013, S. 9; Körner et al., 2012, S. 999; Ziegler/Schlett, 2013, S. 55 f.):

- Vertrauensvoller Umgang mit den Kollegen und Vorgesetzten, geprägt durch kollegiales Verhalten und gegenseitige Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen;
- Eine interessante, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit, mit der erforderlichen Freiheit, seine fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen;
- Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit und Handlungsspielräume für innovative Vorschläge und Ideen;
- Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung;
- Unternehmens- und Organisationskultur fördern ein angenehmes Betriebsklima, geben ein Gefühl des Miteinander und konstruktiver Zusammenarbeit;
- Management und direkte Vorgesetzte fördern und unterstützen die Entwicklung der Mitarbeiter, geben Hilfestellung und Unterstützung bei der Lösung der beruflichen Aufgaben;
- Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement und Employability zeigen, das Unternehmen ist sich seiner sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern bewusst.

Aber auch das Unternehmen hat durch ein hohes Maß an AZ bei den Mitarbeitern Vorteile, die vielleicht materiell abzuschätzen, aber immateriell nicht zu beziffern sind. Dazu gehören beispielsweise:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch technisch und qualitativ hochwertige Produkte, hohe Innovationsfähigkeit durch engagierte und motivierte Mitarbeiter;
- Steigerung der Profitabilität durch höhere Produktivität der Mitarbeiter (weniger Fehlzeiten, reduzierte Ausschuss-Quote, weniger Ausfallzeiten durch Streikunterbrechung, usw.);
- Reduzierung der Fluktuationsrate und Steigerung der Attraktivität als bevorzugter Arbeitgeber (employer branding);
- Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Werbeträger des Unternehmens. Gegenüber den Kunden, der Politik und dem gesellschaftlichen und sozialen Umfeld;
- Positive Beeinflussung der Unternehmenskultur, der Corporate Identity, d.h. die Wahrnehmung seiner charakteristischen Merkmale und Eigenschaften in der Öffentlichkeit, und dem Corporate Image, d.h. wie wird das Unternehmen aus der Sicht der Kunden beurteilt.

Der überraschend hohe und konstante Wert der AZ in den empirischen Studien über viele Jahre darf jedoch nicht dazu verleiten, in dem Bemühen, eine hohe AZ in dem Unternehmen aufrecht zu erhalten, nachzulassen. Es muss immer wieder bewusst sein, dass besondere Anstrengungen und Kosten erforderlich sind, um ein akzeptables Zufriedenheitsniveau aufzubauen und es auf einem hohen Level konti-

nuierlich zu halten. Weiterhin ist zu berücksichtigen, welche Erwartungen, Werthaltungen und Lebenseinstellungen die Mitarbeiter von morgen haben und wie die Unternehmen in der Lage sind, die Veränderungen aufzunehmen und durch eine neue Arbeitswelt dem Wunsch der Mitarbeiter nach einer Neugestaltung ihres Berufs- und Privatlebens entsprechen können. „Nur wenn sich das Handeln in den Organisationen ändert, die Bereitschaft und Fähigkeit eintritt, das Individuum mit seinem Wertesystem vorurteilslos und realistisch einzustellen, ist es möglich, die großen Reserven an mobilisierbarer Motivation zu erschließen und wirksam werden zu lassen. Diese Vision verlangt zukunftsweisende Unternehmenskonzeptionen mit überzeugenden Zielsetzungen, effizienten Organisationsstrukturen und einer motivierenden Unternehmenskultur.“ (Jung, 2011, S. 845).

3.3.1.1.2 Einfluss und Wechselbeziehungen

Es kommt daher nicht von ungefähr, wenn die AZ im interdisziplinären Diskurs, in den empirischen Studien und in der Praxis einen derart breiten Raum einnimmt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, welche Bedeutung und welcher Stellenwert die AZ in der Unternehmensorganisation besitzt und welche Stellgrößen im Unternehmen verändert werden müssen, um entscheidende Weichenstellungen vornehmen zu können. In dem Konzept der triadischen Beziehungen wird besonders deutlich, welchen erheblichen Einfluss die AZ in Korrelation zu den fundamentalen Bestimmungsfaktoren hat. Es ist aber auch ersichtlich, dass AZ in der horizontalen Wechselbeziehung zur Mitarbeitermotivation, zum Betriebsklima und zur Identifikation eine beträchtliche Dominanz besitzt und diese drei Faktoren daher nur begrenzten Einfluss auf die AZ ausüben können.

Die besondere Bedeutung und Wertigkeit der AZ wird auch daran erkennbar, weil sie auf ihre Weise aufzeigt, wie es um den inneren Zustand des Unternehmens und seiner Mitarbeiter bestellt ist. Sie stellt sozusagen ein Gradmesser für die Einstellungen und Akzeptanz der Mitarbeiter dar und verdeutlicht, wo und in welchen Bereichen Korrekturbedarf erforderlich ist. Durch die im unteren Bereich des Konzeptes aufgeführten PE-Instrumente ist es dem Unternehmen möglich, neue Maßnahmen einzuführen oder bestehende Aktivitäten neu auszurichten. Damit wird gleichzeitig aber auch offensichtlich, in welchem Ausmaß wiederum die AZ sich im Einflussbereich der mitarbeiterbezogenen Faktoren befindet und welche Instrumente als intervenierende Variable geeignet sind.

3.3.1.2 Die zentrale Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Welche zentrale Bedeutung die Mitarbeitermotivation für das Unternehmen hat und welche unmittelbare Einflussnahme von ihr auf die Unternehmensentwicklung ausgehen kann, das erkennen immer mehr Unternehmen. Insbesondere durch die Tatsache, „(...) dass die Arbeitsproduktivität nicht allein durch technische Innovationen sichergestellt werden kann. Der Erfolg eines Unternehmens hängt vielmehr von der Bereitschaft seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab, sich für die Organisationsziele einzusetzen.“ (Brandstätter, 1999, S. 344). Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Mitarbeitermotivation die alleinige mediierende Variable ist, oder doch die Mitarbeiterzufriedenheit letztendlich der entscheidende Faktor für den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens ist. So ist die Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie übereinstimmend der Auffassung, dass die Mitarbeitermotivation das Ergebnis der Arbeitszufriedenheit resp. -unzufriedenheit ist, aber zwischen beiden Faktoren eine sehr enge Wechsel-

beziehung besteht. Für das Triade-Konzept sind daher beide Elemente innerhalb der Gestaltungsfaktoren die tragenden Prädispositionen, die wiederum in ihrer Interdependenz zu den fundamentalen Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Eine formale Abgrenzung dieser beiden Elemente kann dahingehend erfolgen, dass die AZ des Mitarbeiters retrospektiv bzw. gegenwartsbezogen ist, d.h. die intrinsische Motivation ist für ihn maßgeblich, wie er seine Arbeit wahrnimmt und empfindet. Die Mitarbeitermotivation ist demgegenüber eher durch Handlungsprädispositionen bestimmt, d.h. mit welcher Einstellung, Art, Stärke und Intensität seine Beziehungen zur Arbeit und dem Unternehmen geprägt sind (vgl. v. Rosenstiel, 2015, S. 33 ff.; Kauffeld/Schermuly, 2014, S. 201).

Die Mitarbeitermotivation⁶⁸ hat aber nicht nur als Instrument der Unternehmensführung zur Beeinflussung der Mitarbeiterzufriedenheit eine besondere Relevanz. Auch für die Durchführung von PE-Maßnahmen und somit für die Effektivität und Effizienz der PE ist sie ein nicht zu unterschätzender Einflussfaktor hinsichtlich der Einstellung der Mitarbeiter zu PE-Maßnahmen. Eine destruktive, abwartende Haltung der Beschäftigten und fehlende oder mangelhafte Bereitschaft, notwendige Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten, kann sowohl für die PE als auch für das Unternehmen und seine weitere Entwicklung gravierende Folgen haben. Um zu erkennen, welche Vorteile bzw. Nachteile ein Unternehmen durch motivierte bzw. demotivierte Mitarbeiter hat, dazu können die bereits unter AZ erwähnten Merkmale nahezu uneingeschränkt auf die Motivation übertragen werden.

Die zentrale Bedeutung der Motivation hat sich aber ebenso in der Theorie niedergeschlagen, die im Wesentlichen von amerikanischen Forschern geprägt wurde. So haben sich im Laufe der Jahre innerhalb der Arbeitsmotivation zwei Klassen herausgebildet: Die Inhalts- und die Prozesstheorie. „Inhaltstheorien gehen von einer Taxonomie von Bedürfnissen aus und versuchen Zusammenhänge mit Handlungsergebnissen nachzuweisen. Prozesstheorien widmen sich dem dynamischen Geschehen: Während die Inhalte der Ziele unbestimmt bleiben, werden hier der Prozess des rationalen Abwägens von Vor- und Nachteilen einzelner Handlungsalternativen und die daraus resultierende Wahl thematisiert.“ (Felfe, 2012a, S. 129).

68 Für die weiteren Ausführungen sollen folgende Begriffsdefinitionen zu Grunde gelegt werden:

Motive: Motive sind Wertungsdispositionen, die den Menschen prägen. In der Literatur werden Motive und Bedürfnisse meistens synonym gebraucht (Vgl. Nerdinger, 2001, S. 350);

Anreize: „Anreize sind Merkmale von Situationen, die Motive anregen können.“ (ebenda, S. 350);

Motivation: „Motivation beschreibt einen Zustand einer Person, der durch das Zusammenwirken von überdauernden inneren Bedürfnissen (Motiven) mit äußeren Anreizen (Motivatoren) entsteht, und das Verhalten dieser Person hinsichtlich Richtung (d.h. Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel und Ausblendung von Handlungsalternativen), Intensität (aufgewandte Energie) und Ausdauer (Hartnäckigkeit bei der Zielverfolgung) erklärt.“ (Marcus, 2011, S. 92);

Extrinsische Motivation: „Die extrinsische Motivation umfasst somit alle von einer Unternehmung geschaffenen und von den Mitarbeitern wahrgenommenen Anreize. Vor allem materielle Anreize dienen dabei als Mittel zum Zweck, Bedürfnisse außerhalb der Arbeit zu befriedigen.“ (Holtbrügge, 2013, S. 14);

Intrinsische Motivation: „(...) wird die Verinnerlichung bestimmter Leistungsstandards bezeichnet, die dazu führt, dass sich Menschen selbst für Erfolge belohnen bzw. für Misserfolge bestrafen (Prinzip der Selbstverstärkung).“ (ebenda: 14);

Valenzen: „Bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen werden die Werte oder – wie in der Psychologie häufig gesagt wird – die Valenzen im Sinne der Attraktivität möglicher Ergebnisse des Handelns und die Erwartung, d. h. die subjektive Wahrscheinlichkeit, die entsprechenden Ergebnisse zu erreichen, gegeneinander abgewogen.“ (Nerdinger, 2014, S. 432);

Volition: „Damit die notwendige Handlung dennoch ausgeführt wird, ist vielfach Volition, Willensstärke erforderlich. (...) Volition und Motivation stehen in engem Zusammenhang, wenn es um die Umsetzung eines Wunsches in konkretes Handeln geht.“ (v. Rosenstiel et al., 2005, S. 278).

Zweifelsohne haben die motivationstheoretischen Modelle die Theorie und Praxis stimuliert und dem interdisziplinären Diskurs über den Stellenwert der Mitarbeitermotivation Auftrieb gegeben. Bei den

- **Inhaltstheorien** ist besonders populär die **Bedürfnispyramide von Maslow**, die in der motivationswissenschaftlichen Literatur und den Unternehmen die am weitesten verbreitete Theorie der Arbeitsmotivation darstellt.
Mit seiner **Zwei-Faktoren-Theorie** und der Differenzierung in intrinsische (Motivatoren) und extrinsische Faktoren (Hygienefaktoren) hat Herzberg die Untersuchungen zur Humanisierung der Arbeit wesentlich unterstützt (vgl. v. Rosenstiel et al., 2005, S. 263 ff.; Lippold, 2015, S. 9 ff.; Drumm, 2005, S. 472 ff.; Brandstätter et al., 2013, S. 91 ff.).
- **Prozesstheorien** zuzuordnen sind im Wesentlichen die Theorien von **Adams (Gerechtigkeitstheorie** auf der Basis der Anreiz-/Beitrags-Theorie von March/Simon), die **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) von Vroom**, das **Motivationsmodell von Porter/Lawler**, **Theorie der Zielsetzung von Locke/Latham**, die **Erwartung x Wert – Theorie von Atkinson**, das **Rubikon Modell von Heckhausen** und die **Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland** (vgl. v. Rosenstiel et al., 2005, S. 268 ff.; Lippold, 2015, S. 21 ff.; Drumm, 2005, S. 480 ff.; Brandstätter, 2005, S. 273 ff.).

Ohne eine Bewertung der einzelnen Theorien im Hinblick auf ihren Einfluss und ihre Bedeutung für die PE vorzunehmen, es würde auch über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, die einzelnen Ansätze im Detail darzustellen, so ist es doch bemerkenswert, wie die Beurteilung im wissenschaftlichen Diskurs erfolgt. Während beispielsweise Nerdinger der Meinung ist, „Inhaltstheorien (...) weisen aber gravierende Mängel auf. Davon abgesehen, daß sie sich empirisch kaum bestätigen lassen (Kanfer, 1990), ist ihre praktische Nützlichkeit extrem gering: Inhaltstheorien postulieren universelle Motivstrukturen und können deshalb die individuellen Unterschiede in der Arbeitsleistung nicht erklären.“ (Nerdinger, 2001, S. 352). Deshalb habe sich die psychologische Forschung auf die Prozess-Theorie konzentriert.

In Bezug auf die Erklärung der motivationstheoretischen Modelle stellt Brandstätter folgendes fest:

„Wie die verschiedenen Ansätze zur Arbeitsmotivation deutlich gemacht haben, vollzieht sich zielgerichtetes Handeln in einem komplexen Zusammenspiel von Person- und Situationsmerkmalen. Bedürfnisse, Werte und Ziele auf der Personenseite, Anreize und Handlungsgelegenheiten auf der Situationsseite spannen das Feld der Motivation (Wollen) auf, während Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person und Anforderungsmerkmale der Situation das Können bestimmen. Nach Perioden, in denen die eine oder andere Facette als Determinante für das Arbeitsverhalten akzentuiert worden war, setzt sich mehr und mehr die Überzeugung durch, daß nur die fortlaufend weiterzuentwickelnde Passung zwischen Motiv- und Fähigkeitsstruktur der Person und der Struktur der Arbeitsumgebung Leistung, Zufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz gewährleisten kann.“ (1999, S. 355 f.).

Für das Personalmanagement bewertet Holtbrügge (2013) die motivationstheoretischen Ansätze der Inhaltstheorien als positiv, insbesondere bei der Erklärung, welche Motive möglicherweise für ein bestimmtes Verhalten ursächlich sind. Sie sind aber nicht in der Lage aufzuzeigen, welche kognitiven Prozesse ablaufen und zu einem bestimmten Verhalten führen. Hinsichtlich der Prozess-Theorien ist er der Meinung, dass sie zwar die kognitiven Prozesse ausreichend berücksichtigen, aber auf Grund ihrer Komplexität ihnen nur eine geringe empirische Bedeutung zukomme (vgl. S. 24 ff).

3.3.1.2.1 Motivation als Instrument der Personalführung

Betrachtet man nun die Personalführung⁶⁹ als Bestandteil der Unternehmensführung so ist ihre vorrangige Funktion darin zu sehen, die ihr unterstellten Mitarbeiter dahingehend zu führen und zu leiten, dass sie in der Lage sind, durch ihre beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (vgl. v. Rosenstiel, 2015, S. 47 ff.). Nach der Meinung von Drumm unterscheidet sich die Personalführung durch zwei wesentliche Besonderheiten, in dem er von der Personenorientierung und der organisatorischen Sachorientierung spricht. „Personenorientierung bedeutet, dass im Führungsprozess die Motivation und emotionale Unterstützung der Mitarbeiter Gegenstände des Führungshandelns sind. Bei organisatorischer Sachorientierung der Führung sind die Zuweisung von Aufgaben, Leitung und Anleitung der Mitarbeiter sowie deren fachliche Unterstützung bei der Lösung ihrer Aufgaben Gegenstände des Führungshandelns durch Vorgesetzte.“ (2005, S. 494).

Diese Differenzierung der Personalführung ist analog zur der Unterscheidung des transaktionalen und transformationalen Führungsstils (Nerdinger, 2014, S. 90), der in der Literatur immer mehr im Blickpunkt der Überlegungen steht. Beim *transaktionalen* Führungsstil erfolgt die Führung und Motivation der Mitarbeiter durch die Bestimmung von Zielen, Aufgaben und Festlegung des Verantwortungsbereiches. Die Führungskraft kontrolliert die Leistung, lobt und spricht Anerkennung aus, übt aber auch Kritik bei ungenügender Leistung und unerwünschtem Verhalten. Es ist gekennzeichnet durch ein eher sachliches Verhältnis (Transaktion) zwischen Leistung (des Mitarbeiters) und Gegenleistung des Vorgesetzten (Gehalt, Bonusleistungen, usw.). Das *transformationale* Führungsverhalten ist auf die intrinsische Motivation ausgerichtet, indem es dem Mitarbeiter mehr Verantwortung und Gestaltungsfreiheit einräumt und ihn in seiner individuellen Entwicklung unterstützt (vgl. ebenda, S. 90 ff.).

Frey hingegen kann eher als ein Vertreter des ethikbasierten Führungsstils bezeichnet werden. Die Grundsätze seines Modells auf der Basis der wesentlichsten Erkenntnisse aus Führungs-, Leistungs- und Motivationsforschung hat er wie folgt zusammengefasst:

„Grundsätze des Prinzipienmodells nach Frey (1998)

- Prinzip der Sinn und Visionsvermittlung
- Prinzip der Passung und Eignung
- Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation
- Prinzip der Autonomie und Partizipation
- Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik)
- Prinzip der positiven Wertschätzung
- Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung und Zielklarheit
- Prinzip des persönlichen Wachstums
- Prinzip der Fairness (Ergebnisfairness, prozedurale, informationale und interaktionale Fairness)

⁶⁹ Drumm definiert Personalführung als „die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch den Vorgesetzten (..)“ (2005, S. 493). In diesem Sinne versteht auch Jung die Personalführung als „(...) allgemein einen kommunikativen Prozess der Einflussnahme auf die Mitarbeiter zum Zweck zielgerichteter Leistungserstellung.“ (2011, S. 410).

- Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils
- Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich, fachlich).“ (Frey/Schmalzried, 2013, S. 43).

Welcher Führungsstil, welches Führungsverhalten oder welcher Führungstyp letztendlich zum Erfolg führt, das wird sich nie mit Bestimmtheit feststellen lassen, denn dazu ändern sich zu schnell die situativen Einflüsse und vor allen Dingen die Charaktere der handelnden Personen. Nach dem Verständnis von Wunderer ist „(..) Führung als „ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“. Menschliche Leistung wird somit als Produkt von Qualifikation, Motivation und Arbeitssituation diskutiert.“ (2008, S. 102). Es kommt daher nicht von ungefähr, wenn in vielen theoretischen und empirischen Untersuchungen die Motivation als das wesentlichste Element zur Verhaltens- und damit zur Leistungsbeeinflussung der Mitarbeiter angesehen wird. So hat beispielsweise das IW-Köln in einer Befragung von 1853 Personalverantwortlichen zu den Erfolgsfaktoren ihrer Personalpolitik folgende sechs Kriterien ermittelt:

- „...vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter,
- ...führen jährliche Mitarbeitergespräche,
- ...praktizieren eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik,
- ...gewähren den Mitarbeitern Freiräume für eigene unternehmensförderliche Ideen,
- ...unterstützen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte,
- ...nutzen leistungsorientierte Vergütungsformen als Mitarbeiterbindungsinstrument.“ (IW Köln, 2011, Pressemitteilung Nr. 4/19).

Aber Einstellungen, Werthaltungen und das Anspruchsniveau der Mitarbeiter haben sich ebenfalls im Zeitablauf verändert und werden sich in den nächsten Jahren in der Werteskala verschieben. Auf diese Herausforderungen eines neu formierten Wertesystem, resultierend aus steigender Komplexität von Arbeit, beschleunigten Fertigungsabläufen, gravierendem Fachkräftemangel und der zunehmende Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis von Beruf-Freizeit-Familie (vgl. Walter, et al., 2013, S. 3 ff.), muss das Management die passenden Antworten finden (vgl. Achtziger/Gollwitzer, 2010, S. 314 f.). Neue Konzepte in der Personalführung sind gefordert. In einer empirischen Studie der Hays AG wurden die Entscheider, Personalverantwortlichen und Mitarbeiter befragt. Danach sollten sich die Führungsstile des Managements von heute und morgen auf folgende Merkmale fokussieren:

	Befragte in %
Etablieren einer Feedbackkultur	71
Motivation der Belegschaft	69
Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter	66
Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche	60
Agieren als Ansprechpartner („Offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter“)	56
Gewährung von Freiräumen bei den Aufgaben der Mitarbeiter	53
Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter	48
Gestaltung von Beziehungen im Team/in der Abteilung	48

Basis: n = 665 Befragte

Abbildung 14: Anforderungen an die Personalführung von heute und morgen (Quelle: Eilers et al., 2014/15, S.10 ff.). Eigene Darstellung.

Der Aufbau und die Pflege eines hohen Motivationsgrades bei den Mitarbeitern ist daher das vorrangige Ziel einer konsequenten Personalführung. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Motivation durch die Wechselwirkung von Motiven und Anreizen keine konstante Disposition ist, sondern durch die Anreize, die z.B. durch das Unternehmen vermittelt werden, sich im Laufe der Zeit verändern kann. Die Aufgabe der Personalführung muss daher darin bestehen, die bereits vorhandene Motivation ständig zu aktivieren und durch neue Stimulantien den Motivationsprozess weiter voranzutreiben. Diese Motivierung bedeutet nach Nerdinger, „Menschen auf Handlungsziele auszurichten und die Bedingungen des Handelns so zu gestalten, daß sie diese Ziele erreichen können.“ (2001, S. 350 f.). Damit diese entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden können, gibt es viele personalwirtschaftliche Instrumente, die ebenfalls in der PE zur Motivierung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Neben den bereits in dem Triade-Konzept genannten Maßnahmen und Aktivitäten wären darüber hinaus noch zu nennen (vgl. Kruse/Greve, S. 6 ff.; Bender et al., 2013, S. 12 ff.; Hinz/Großheim, 2013, S. 5 ff.):

- Formulierung von gemeinsamen Zielvereinbarungen,
- regelmäßiger Feedback hinsichtlich der Zielerreichung,
- gezielte und planmäßige Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen/Kompetenzen,
- persönliches Coaching,⁷⁰
- Durchführung von periodischen Mitarbeitergesprächen,
- Job Rotation,

⁷⁰ Coaching ist ein Instrument der PE, um die Persönlichkeit des Mitarbeiters weiter zu entwickeln, seine Schwächen zu eliminieren, seine physischen/psychischen Stärken weiter auszubauen und bei der Lösung beruflicher, fachlicher und innerorganisatorischer Fragen beratend zur Seite zu stehen. Es dient in erster Linie dazu, den Mitarbeiter beim Erhalt und der Steigerung seiner Leistungsfähigkeit zu unterstützen (vgl. Sonntag/Schaper, 1992, S. 202 f.; Ryschka/Tietze, 2011, S. 102 ff.; Kauffeld/Schneider, 2014, S. 60).

- Mitarbeiterfreundliche Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmethoden und -verfahren,
- Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens,
- Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. durch Gleitzeit und durch Home-Offices).

Unabhängig von diesen konkreten Faktoren ist aber auch die Führungskultur des Unternehmens zu nennen, die als wesentlicher Multiplikator für die Motivierung der Mitarbeiter anzusehen ist. Sie bildet den normativen Rahmen, der die wesentlichen Grundzüge für ein konstruktives und vertrauensvolles Miteinander und Zusammenarbeit im Unternehmen bildet. Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen, Gewährung individueller Freiräume und Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit sind letztlich Motivationsfaktoren, die nicht nur für die PE, sondern auch für die Konsolidierung der AZ und des Betriebsklimas von Bedeutung sind (vgl. Brandstätter et al., 2013, S. 69 ff.).

3.3.1.2.2 Psychologischer Vertrag und innere Kündigung

Vom arbeitsrechtlichen Standpunkt ist - vereinfachend ausgedrückt - der Arbeitsvertrag eine beiderseitige, übereinstimmende Willenserklärung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, bei der sich der Arbeitnehmer verpflichtet, seine physische und psychische Kraft zur Zielerreichung des Unternehmens einzusetzen und der Arbeitgeber für diese Arbeitsleistung bereit ist, das entsprechende Entgelt zu bezahlen. Diese Vereinbarung enthält in der Regel eine genaue Beschreibung dessen, wozu sich beide Seiten verpflichten. Dem Mitarbeiter ist daher bewusst, welche Leistungen das Unternehmen für seine Dienste erbringt bzw. das Unternehmen weiß, welche Qualifikationen und Kompetenzen der neue Mitarbeiter besitzt und nun mit Arbeitsbeginn dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

Bereits beim Entstehen von Kontakten des Mitarbeiters, z. B. durch die Stellenanzeige, und beim Unternehmen, z.B. beim Erhalt der Bewerbungsunterlagen, können psychologische Erwartungshaltungen entstehen und spontane Eindrücke und Vorstellungen geweckt werden, die sich vielleicht später als pure Illusion erweisen. Man denke nur an Stellenanzeigen, in denen sich die Unternehmen als progressiv, modern, dynamisch, expansiv, multinational, weltoffen, usw. darstellen. Wenn in den Bewerbungsgesprächen bei dem Bewerber der Eindruck erweckt wird, er habe in diesem Hause exzellente Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven, bei entsprechender Qualifizierung ist auch ein Auslandsaufenthalt denkbar, dann entstehen bei dem Mitarbeiter Erwartungen und Einstellungen, die den besten Start im neuen Unternehmen erwarten lassen.

Aus der Sicht des Unternehmens können ebenso Erwartungshaltungen und Vorstellungen geweckt werden, die sich später als überzogen oder vollkommen unrealistisch herausstellen können. Bereits in den Bewerbungsunterlagen oder den Vorstellungsgesprächen können Bewerber sich als dynamische Persönlichkeit präsentieren, die zwar weniger durch ihren bisherigen beruflichen Werdegang, aber durch ihr eloquentes, überzeugendes Auftreten, durch gute Kleidung und Redegewandtheit ihre Gesprächspartner nachhaltig beeindrucken und überzeugen können.

Es entsteht also ein psychologischer Vertrag, den Huf als „(...) nicht einforderbare Erwartungen seitens Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinsichtlich der Leistungen und Gegenleistungen auf Basis subjektiv gedeuteter Versprechen (...)“ (2011, S. 30) definiert. Im Gegensatz zum Arbeitsvertrag stellt also der psychologische Vertrag (vgl. Drumm, 2005, S. 462) eine Wechselbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dar. Weder ist er schriftlich formuliert, noch bilden die subjektiv vorhandenen, vertrag-

lichen Bestandteile eine verbindliche Rechtsgrundlage.⁷¹ Unternehmen wie auch Mitarbeiter können sich nicht darauf berufen und auf Einhaltung der abstrakten Bestimmungen bestehen.

„Das Konzept des psychologischen Vertrages ist ein psychologisches Konstrukt, das die subjektiv erlebte Bindung einer Person an eine Organisation verständlich machen soll. Die Grundlage des psychologischen Kontraktes ist die Überzeugung einer Person, dass sie der Organisation und die Organisation ihr zumindest implizit ein Versprechen bzw. eine Zusage gemacht hat. Sie ist weiterhin davon überzeugt, dass beide Seiten diese Zusagen akzeptiert haben. Daraus ergibt sich für die beschäftigte Person die Wahrnehmung der wechselseitigen Verpflichtungen zwischen Person und Organisation.“ (Blickle, 2014, S. 231).

Der psychologische Vertrag bildet daher die wesentliche Grundlage, um bei dem Mitarbeiter die positiven Einstellungen in Bezug auf Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung, Unternehmensorganisation und dem Unternehmen in seiner Gesamtheit zu erzeugen (vgl. Minssen/Wehling, 2011, S. 314 ff.; Raeder/Grote, 2005, S. 304 ff.). Die durch die psychische Arbeitsbeziehung entstehende motivationale Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ist die Basis für den Erfolg des Unternehmens und dem Wohlbefinden der Beschäftigten, das sich in erhöhter AZ, positivem Betriebsklima und ausgeprägter Identifikation mit dem Unternehmen äußert. Die Einhaltung des psychologischen Vertrags ist daher eine wichtige Voraussetzung, für eine - für beide Seiten - gut funktionierende Arbeitsbeziehung.

Entsteht eine Störung, in dem es zu einer Verletzung des Vertrages gekommen ist, kann dies folgenschwere Auswirkungen auf das Verhalten und die Einstellung zum Unternehmen als auch auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Es kommt zu einer zunehmenden psychischen Distanz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, die zu einer inneren Kündigung des Mitarbeiters führen kann.

Als innere Kündigung (vgl. Scheibner/Hapkemeyer, 2013, S. 463; Berthel/Becker, 2013, S. 406) bezeichnet man einen Zustand, bei dem der Mitarbeiter den psychologischen Vertrag mit dem Unternehmen aufkündigt, ohne jedoch den formal-juristischen Zustand zu beenden. Die bisher positiven Einstellungen zum Unternehmen reduzieren sich auf ein Minimum und die vorhandene Motivation wird zur Demotivation. Ein Mitarbeiter, der innerlich gekündigt hat, identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Werten. Dieser Zustand kann als innere Verweigerungshaltung angesehen werden, bei der sich beim Mitarbeiter eine destruktive Haltung ausbreitet und er jegliches Engagement, Interesse, Einsatzbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein vermissen lässt. Das Ergebnis ist - wie es salopp in der Praxis heißt - der sogenannte Dienst nach Vorschrift. Dies hat zur Folge, dass der Mitarbeiter nur die Tätigkeit verrichtet, wozu er arbeitsvertraglich verpflichtet ist. Eine darüber hinausgehende Bereitschaft, sich persönlich in den Arbeitsprozess einzubringen, ist für ihn nicht opportun. So hat die jährliche Befragung zum Gallup Engagement Index ergeben, dass lediglich 16 Prozent der Befragten eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen aufweisen, während 68 Prozent der Beschäftigten nur eine geringe Affinität besitzen und 16 Prozent bereits die innere Kündigung ausgesprochen haben.

71 In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird differenziert nach dem

- (1) **Relationalen Vertrag:** „In relationalen psychologischen Verträgen werden langfristige Loyalität und Mitgliedschaft gegen Arbeitsplatzsicherheit und Karriereentwicklung getauscht(...). Wesentliche Komponenten eines relationalen psychologischen Vertrags sind Beschäftigungssicherheit, Karrieremöglichkeiten und ein inhaltlich befriedigender Arbeitsinhalt, die vom Unternehmen im Austausch gegen die eigene Leistungsbereitschaft erwartet werden.“ (Minssen/Wehling, 2011, S. 317).
- (2) **Transaktionaler Vertrag:** „Solche Verträge werden eingegangen, wenn Organisationen eher als Sprungbrett für die eigene Entwicklung gesehen werden. Hoher Arbeitseinsatz wird für eine begrenzte Zeit unter klar definierten Bedingungen gegen hohes Entgelt und Karrierechancen getauscht.“ (ebenda, S. 317).

Diese Werte sind umso erstaunlicher, da sie vom Jahr 2001 bis 2015 relativ konstant geblieben sind. Damit wird deutlich, dass gerade im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation und die Identifikation der Mitarbeiter noch erheblicher Nachholbedarf in den Unternehmen besteht (vgl. Gallup, 2016, S. 15). Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Zustand der inneren Kündigung nicht ad hoc entsteht, sondern als dynamischer Prozess sich im Laufe der Jahre systematisch und kontinuierlich entwickelt. Als Ergebnis ist er die Summe unterlassener und/oder falscher PE-, Personal-/Sozial- oder Unternehmensentscheidungen, die letztlich zu dieser Situation geführt haben.

Im Hinblick auf das Konzept der triadischen Beziehungen machen die Ausführungen zu dem psychologischen Vertrag und der inneren Kündigung die besonders starken Interdependenzen mit der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation deutlich. Sie zeigen auf, dass die PE-Instrumente und -Maßnahmen in gleichem Maße enge Wechselbeziehungen zu dem psychologischen Vertrag und dem Zustand der inneren Kündigung besitzen und diese wiederum Abstrahleffekte auf die AZ und Mitarbeitermotivation aufweisen.

3.3.1.3 Das Betriebsklima

Der Begriff „Betriebsklima“ wird in der Literatur sehr vielfältig und heterogen behandelt. Aber auch die Zuordnung der einzelnen Bestimmungsfaktoren und die perspektivische Sichtweise sind mehr oder weniger interdisziplinär bedingt. Will man aber die atmosphärischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens beschreiben oder sollen die klimatischen Verhältnisse zwischen der oberen, mittleren und unteren Managementebene abgebildet werden, muss eine sinnvolle Abgrenzung vorgenommen und eindeutig zwischen folgenden Definitionen bzw. Begriffsbestimmungen differenziert werden:

Von einem **Arbeitsklima** ist nach dem Verständnis der Autorin dann zu sprechen, wenn damit die auf den jeweiligen Arbeitsplatz des Mitarbeiters begrenzten Verhaltensweisen, Formen der Zusammenarbeit und das Verständnis bzw. die Kommunikation mit den unmittelbaren Arbeitskollegen bzw. Team-/Gruppenmitglieder zu verstehen sind. Hierzu zählen beispielsweise die kollegiale und vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitige Hilfe und Unterstützung in fachlichen, arbeitsbezogenen oder persönlichen Fragen, kameradschaftliches Verhalten untereinander und gegenüber den Vorgesetzten.

Das **Betriebsklima** ist nach dem allgemeinen Verständnis eine Beschreibung der atmosphärischen Zusammenarbeit auf Gruppen-, Abteilungs-, Hauptabteilungs- und Geschäftsleitungsebene innerhalb des Unternehmens. Das Betriebsklima stellt daher die Summe der einzelnen Arbeitsklimas der verschiedenen Bereiche dar. Damit kann im Umkehrschluss der Zustand des Arbeitsklimas als Spiegelbild des Betriebsklimas bezeichnet werden. Oder mit anderen Worten: Das Betriebsklima kann nur so gut sein, wie das Arbeitsklima ist. Berthel/Becker verstehen Betriebsklima als „ein Ausdruck der sozialen Atmosphäre, wie Mitarbeiter sie in einem Betrieb, einer Abteilung oder einer Gruppe empfinden. Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit spielen die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter eine besondere Rolle.“ (2013, S. 546). Das Betriebsklima bezieht sich somit auf das subjektiv erlebte Empfinden der Zusammenarbeit und des Gemeinschaftsgefühls, als auch auf die klimatische Qualität des Zusammenwirkens aller Beteiligten eines Unternehmens. Oder wie es von Rosenstiel formulierte: „Das Betriebsklima ist die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und

der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mit prägen.“ (2003, S. 27).

Während das Betriebsklima sich auf die sozialen Bedingungen einer Organisation bezieht, fokussiert sich das **Organisationsklima** auf die Wahrnehmungen und Beschreibungen organisationaler Bedingungen. Staehle versteht darunter „Wie die Organisationsmitglieder ihre Organisation, Vorgesetzten und Kollegen wahrnehmen und beschreiben, ist demzufolge eine Funktion *situativer* und *personaler* Faktoren, die sich zu einem „persönlichen Bild“ von der Organisation und ihren inneren und äußeren Gegebenheiten formen. Damit werden die Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesse von Organisationsmitgliedern zum zentralen Teil des Organisationsklima-Konzeptes.“ (1999, S. 486, Hervorheb. i. Orig.). Vergleicht man nun diese Beschreibung mit der Definition von v. Rosenstiel/Nerdinger, wonach Organisationsklima definiert ist als die „relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann.“ (2011, S. 371), so lassen sich substantielle Unterschiede zum Betriebsklima nicht feststellen.

In den folgenden Ausführungen soll daher die Definition „Betriebsklima“ als der umfassendere und im allgemeinen Sprachgebrauch gebräuchliche Begriff der atmosphärischen/klimatischen Zustandsbeschreibung eines Unternehmens verwendet werden. Dies erfolgt auch auf Grund der Tatsache, dass das Betriebsklima im Vergleich zur AZ und Mitarbeitermotivation regelrecht spürbar und durch das Verhalten, Auftreten und die Kommunikation der Mitarbeiter relativ leicht zu ermitteln ist. In Anlehnung an von Rosenstiel kann das Betriebsklima als abhängige Variable bezeichnet werden, denn durch die enge Verflechtung als Ergebnis des Arbeitsklimas und die korrespondierenden Wechselbeziehungen zur AZ bzw. Mitarbeitermotivation wird dieser Zusammenhang besonders deutlich (vgl. 2003, S. 33). Gleichzeitig ist das Betriebsklima als intervenierende Variable zu verstehen. Als Gradmesser für die psychische Verfassung des Unternehmens zeigt es auf, welche Faktoren sich in ihrem Einflussbereich befinden und wo Änderungen und Korrekturen vorzunehmen sind, um es signifikant verbessern zu können. Die konkreten Auswirkungen eines guten bzw. im Umkehrschluss schlechten Betriebsklimas sind beispielsweise:

- Rückläufige Produktivität durch höhere Ausschuss-Quoten, mangelhafte Produktqualität,
- Steigende Stillstandszeiten durch Produktionsunterbrechung, erhöhte Produktionskosten;
- Zunehmende Fehltage durch höheren Krankenstand der Mitarbeiter;
- Rückläufige Arbeitszufriedenheit und verminderte Motivation;
- Frust und Arbeitsunlust der Mitarbeiter steigen, interne Arbeitsniederlegungen und Streiks sind die Folge;
- Persönliche Konflikte, Streitigkeiten unter Kollegen, Mobbing ist an der Tagesordnung, der interne Betriebsfrieden ist nachhaltig gestört;
- Die Basis für kollegiale Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen, Hilfe und Unterstützung ist nicht mehr vorhanden;
- Die Mitarbeiter haben bereits die innere Kündigung (Lustlosigkeit, Desinteresse) ausgesprochen, die Fluktuationsrate steigt;
- Die Unternehmens-/Führungskultur verschlechtert sich, das Unternehmen verliert an Attraktivität als bevorzugter Arbeitgeber.

Aus den genannten Merkmalen wird deutlich, dass das Betriebsklima als Seismograph der psychischen Verfassung des Unternehmens bezeichnet werden kann. Es ist ein wichtiger Indikator für die Unternehmensführung aber auch für die PE, wenn wichtige Veränderungsmaßnahmen nicht in der geplanten Form durchgesetzt werden können und die Mitarbeiter und der Betriebsrat die „Gefolgschaft“ verweigern. Eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen ist daher ein gutes Betriebsklima. Wenn in ihrem Sinne der Wohlfühlfaktor stimmt, wenn sie gerne zur Arbeit kommen, weil sie Freude macht und es ein Vergnügen ist, mit den Kollegen zusammen zu arbeiten, dann wird auch die Produktivität der Mitarbeiter und des Unternehmens steigen. Diese konstruktive Atmosphäre ist die Basis, um gemeinsam die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können.

Im Hinblick auf das Triade-Konzept ist festzustellen, dass das Betriebsklima in Abhängigkeit von AZ und Mitarbeitermotivation steht, aber in Bezug auf die Interdependenz zur Identifikation als intervenierende Variable anzusehen ist. Dies bedeutet, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in gleichem Maße auch auf die Einstellungen der Mitarbeiter zur PE abstrahlen.

3.3.1.4 Identifikation der Mitarbeiter

Geht man nach den Berichten, die in der letzten Zeit die Schlagzeilen der Presse bestimmen, so muss sich Deutschland für die nächsten Jahre auf folgendes Szenario einstellen:

1. Nach den Prognosen von Statistischem Bundesamt und Bundeswirtschaftsministerium ist die Entwicklung der Gesamtbevölkerung bis 2060 insgesamt rückläufig, wobei die Altersgruppe von 20 bis 65 Jahre abnimmt und die Gruppe über 65 Jahre überproportional ansteigt (vgl. BMWi, 2015b, S. 2).
2. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter könnte bis zum Jahr 2030 um etwa 5,8 Millionen sinken (vgl. Zenzen et al., 2015, S. 8).
3. Bis im Jahr 2035 werden voraussichtlich ca. 4 Millionen Arbeitskräfte fehlen (vgl. Ehrentraut, 2015, S. 10 ff.).
4. In den MINT-Fächern, d.h. Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik, fehlten bereits im April 2017 über 237.500 Fachkräfte (Anger et al., 2017, S. 7).

Nach einer Untersuchung der Kienbaum Unternehmensberatung spüren Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern bereits deutlich den Fachkräftemangel und auch Unternehmen mit 501 - 2.000 Mitarbeitern stimmen dieser Aussage zu (vgl. Kienbaum, 2015, S. 16). Das Ergebnis einer gemeinsamen Studie vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) bestätigt die bisherigen Aussagen. „Die starke Generation der Babyboomer tritt sukzessive ab und die demografische Entwicklung wird sich damit verschärfen. Bis ins Jahr 2029 müssen 710.000 Ingenieure altersbedingt ersetzt werden – 42 Prozent des aktuellen Bestands.“ (VDI-Pressemitteilung, 13.04.2015). Obwohl nicht in allen Berufszweigen hinsichtlich der Berufsausbildung und bezogen auf die einzelnen Branchen mit einer dramatischen Verschlechterung des Arbeitskräfteangebots zu rechnen ist, so kann man davon ausgehen, dass der Arbeitsmarkt sich in den nächsten Jahren quantitativ und qualitativ erheblich verändern wird. Durch den digitalen Transformationsprozess werden neue, wissensbasierte Arbeitsplätze entstehen und weniger qualifizierte Stellen entfallen. Diese Umschichtung, verbunden mit einem knapper werdenden

Arbeitskräfteangebot, wird zu dem in der Literatur geprägten Begriff des „War for Talents“ führen.⁷² Die Folge wird sein, dass Unternehmen ihre Personal- und Sozialpolitik noch mehr als bisher mitarbeiterorientiert gestalten müssen, eine personelle Expansion durch eine externe Rekrutierung mehr Kosten verursacht und die Bewerber an ihren potenziellen Arbeitgeber höhere Anforderungen stellen.

Die neue Personalstrategie muss daher darauf ausgerichtet sein, das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber im Arbeitsmarkt neu zu positionieren (employer branding) um neue Arbeitskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können⁷³ und gleichzeitig alle Bemühungen darauf konzentrieren, die derzeitigen Mitarbeiter zu halten. Dies geschieht vor allem aus der Überlegung heraus, dass durch ein hohes Maß an Mitarbeiterbindung dem Unternehmen wirtschaftliche Vorteile entstehen, die auch für die langfristige Existenzsicherung von erheblicher Bedeutung sind, wie beispielsweise:

- Wertvolles Wissen, technisches Know-how, fachliche Expertise und langjährige Berufserfahrungen gehen nicht verloren; die Fluktuationsrate durch ausscheidende Mitarbeiter wird reduziert; Kosten und Personalaufwand für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die vielleicht auch noch „teurer“ sind, werden minimiert;
- Durch eine niedrige Fluktuationsrate wird das Betriebsklima positiv beeinflusst; die Mitarbeiter sind motivierter, engagierter und leistungsbewusster, die Produktivität pro Beschäftigten ist ansteigend; hohe Mitarbeiterbindung und niedrige Fluktuationsrate in Verbindung mit weiteren, mitarbeiterorientierten Maßnahmen steigern den Wert des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Aus den genannten Gründen ist daher aus unternehmenspolitischer als auch personalstrategischer Sicht der Fokus auf die Mitarbeiterbindung die „Ultima Ratio“, um die Wettbewerbsposition zu festigen und die Marktstellung weiter ausbauen zu können.

72 Nach einer Untersuchung des IW-Köln ergab sich u. a. folgende Situation:

- „Im September 2014 bestanden in 139 von 615 Berufsgattungen Fachkräfteengpässe. Die meisten Engpassberufe waren in den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“ sowie „Bau- und Gebäudetechnik.“
- (...) Insgesamt 6,7 von 23,9 Millionen Fachkräften arbeiteten in Engpassberufen. (...) In den Engpassberufen der „Maschinen und Fahrzeugtechnik“ arbeiteten mit 865.000 Fachkräften sogar 51 Prozent in Engpassberufen.
- (...) Waren im Juni 1999 lediglich 5,2 Millionen Personen ab 50 Jahren sozialversicherungspflichtig beschäftigt, stieg die Zahl bis zum Jahr 2013 auf 9,1 Millionen. Gleichzeitig erhöhte sich der Anteil älterer Beschäftigter in diesem Zeitraum von 19 auf 31 Prozent.
- (...) Von den 6,7 Millionen Fachkräften in Engpassberufen werden 2,1 Millionen ältere Fachkräfte innerhalb der nächsten 15 Jahre den Arbeitsmarkt verlassen und müssen ersetzt werden. Im Berufsfeld „Logistik und Sicherheit“ sind bereits heute 39 Prozent der Fachkräfte mindestens 50 Jahre alt. Im Berufsfeld „Bau und Gebäudetechnik“ sowie „Metall“ sind es 36 beziehungsweise 34 Prozent. Die Ersatzbedarfe sind hier besonders hoch und können Engpässe zukünftig weiter verstärken.“ (Bußmann/Seyda, 2014, S. 8 ff.).

Eine Untersuchung des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung kommt zu folgendem Ergebnis:

- „(...)Fachkräfteengpässe verfestigen sich: Anhaltende Fachkräfteengpässe sind in 96 Berufsgattungen zu verzeichnen
- (...) Männertypische Berufe sind stärker von Engpässen betroffen als frauentypische Berufe,
- (...) In frauentypischen Berufen bestehen die größten Engpässe im Gesundheitswesen,
- (...) In männertypischen Berufen bestehen die größten Engpässe im naturwissenschaftlich-technischen Bereich,
- (...) Harter Kern von Engpassberufen: 41 Berufsgattungen waren anhaltend sogar von starken Engpässen betroffen.“ (Bußmann, 2015, S. 4 f.).

73 Anlässlich des DIHK-INDUSTRIEREPORT 2016 wurden 8.000 Industrieunternehmen befragt. Danach sehen „40 Prozent der Industriebetriebe im Fachkräftemangel eines der Hauptrisiken für ihre zukünftige Geschäftstätigkeit.(...)(im Herbst 2015: 36 Prozent). Besonders drastisch verschärft sich das Problem in der Elektrotechnik (Anstieg um neun auf 43 Prozent), im Werkzeugmaschinenbau (Anstieg um zwölf auf 51 Prozent), in der Möbelbranche (Anstieg um ebenfalls zwölf auf 44 Prozent) oder bei den Herstellern von elektrischen Ausrüstungen (Anstieg um 14 auf 46 Prozent). (...) bei den industrienahen IT-Dienstleistern – hier steigen die Sorgen um die Mitarbeitergewinnung gehörig um acht auf den Rekordwert von 57 Prozent (...)“ (Liecke/Krietenbrink, 2016, S. 7).

Nun hat sich gerade die Arbeits- und Organisationspsychologie in den letzten Jahrzehnten dem Thema Mitarbeiterbindung verstärkt zugewandt und durch umfangreiche Metaanalysen das Gebiet sehr intensiv erforscht. Auf Grund der Tatsache, dass amerikanische A+O-Psychologen seit den Anfängen der 50er und 60er des letzten Jahrhunderts den wissenschaftlichen Diskurs geprägt haben, wurden die unterschiedlichsten Begriffsfassungen hervorgebracht. So kann es nicht verwundern, dass unter dem Begriff Mitarbeiterbindung verschiedene Autoren recht unterschiedliche Konstrukte subsumieren und in der Konsequenz zum Teil widersprüchliche Operationalisierungen bestehen. Es würde deshalb zu weit führen, auf die einzelnen Theorien im Detail einzugehen. Aber im Sinne der umfassenden Erklärung des Triade-Konzeptes erscheint es angebracht, die wesentlichen Begriffsbestimmungen kurz zu beschreiben.

(1) Organisationales Commitment: ⁷⁴ Nach Spieß/v. Rosenstiel ist

„Unter Commitment (Verbundenheit) im Allgemeinen eine bestimmte Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber einem Unternehmen und dessen Zielsetzungen zu verstehen, die sich am besten durch „Loyalität zu“ und „Identifikation mit“ umschreiben lässt. (...) Das Commitment zu einer Organisation zeichnet sich aus durch eine hochausgeprägte Akzeptanz organisationaler Ziele und Werte, die Bereitschaft, beträchtliche Anstrengungen für die Organisation zu unternehmen und den starken Wunsch, Mitglied in der Organisation zu bleiben.“ (2010, S. 88).

Mit ihrem Komponenten-Modell haben Allen/Meyer die Commitment-Forschung bis heute entscheidend geprägt. Die drei wesentlichen Elemente sind:

- *Affektives Commitment:* Der Mitarbeiter fühlt sich emotional an das Unternehmen gebunden, identifiziert sich mit ihm und seiner Aufgabe.
- *Normatives Commitment:* Aus ethisch/moralischen Gründen sieht sich der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber verpflichtet. Eine Kündigung ist für ihn höchst bedenklich und moralisch nicht vertretbar.
- *Kalkulatorisches Commitment:* Rationale Argumente stehen im Mittelpunkt des Mitarbeiters. Weil es sich für ihn nicht lohnt, das Unternehmen zu verlassen und weil er glaubt, schon zu viel investiert zu haben, kommt ein Wechsel nicht in Frage (vgl. Nerdinger, 2014, S. 80; Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 88 f.; Moser/Schmook, 2001, S. 230; Franke/Felfe, 2008, S. 136 ff.; v. Dick et al., 2004, S. 172 ff.).

(2) Organisationale Identifikation: Identifikation zeigt an,

„(...) wie sich Organisationsmitglieder in ein Unternehmen eingebunden fühlen und inwieweit sie sich mit dessen Zielen identifizieren. Identifikation zeichnet sich durch Einstellungen, Verhaltensmerkmale und Prozesse aus, mit denen ein Individuum Eigenschaften fremder (Identifikations-)Objekte assimiliert und zum Gegenstand seines eigenen Selbstverständnisses macht. Im Zuge des Identifikationsprozesses werden eigene Werte mit denen der Arbeitswelt (bezogen auf Personen oder Objekte) in Verbindung gesetzt. (...) Aus solchen Orientierungen resultiert eine jeweils spezifische Einbindung in die soziale Institution, die verhaltensrelevant wirkt.“ (Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 89).

In verschiedenen Studien wurde nun versucht, eine eindeutige Differenzierung zwischen Commitment und Identifikation herzustellen. Einerseits wird versucht, Commitment als Bestandteil der Identifikation zu erklären und andererseits Identifikation als Element des Commitments darzustellen. Felfe liefert hierzu eine Erklärung, die eine ein-

⁷⁴ Das Wort „commitment“ hat seinen Ursprung aus dem Lateinischen „committere“ und bedeutet soviel wie etwa „zusammenfügen“ oder „vereinen“. Im englischen Sprachgebrauch bedeutet „to commit to“ sich „verpflichten (zu), binden (an) oder festlegen (auf)“.

deutige Unterscheidung auf individueller Ebene und Gruppenebene präferiert: „Während das Commitmentkonzept, (...), Mitarbeiterbindung eher als individuelle Einstellung gegenüber dem »Objekt« Organisation konzeptualisiert (individuelle Perspektive), argumentiert der Identitätsansatz eher aus einer Gruppenperspektive. Organisationen und Organisationsbereiche werden als soziale Gruppen betrachtet, die interagieren, kooperieren sowie konkurrieren. Die Zugehörigkeit zu Gruppen erklärt die Entwicklung sozialer und insbesondere organisationaler Identität.“ (Felfe, 2012a, S. 153).

- (3) Retention Management:** ⁷⁵ Versucht man eine Erklärung für die Bezeichnung Retention Management (RM) in der Literatur zu finden, wird es oft schwierig, wenn nicht sogar aussichtslos, eine klare und eindeutige Definition und Begriffsbestimmung zu finden. In der Regel wird RM mit Mitarbeiterbindung assoziiert und auf Commitment verwiesen. Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung bestehen ebenso viele wie widersprüchliche Auffassungen. Beispielsweise wird RM als Bestandteil der Talentförderung dargestellt, oder RM muss sich auf die Führungskräfte konzentrieren. Beim Studium der Publikationen zum Thema RM verstärkt sich der Eindruck, mit diesem Begriff sollte in der Personalwirtschaft ein neues Denken initiiert werden. Mit seinem thematischen Schwerpunkt auf die Mitarbeiterbindung leistet daher RM keinen substanziellen Beitrag für die weiteren Ausführungen.
- (4) Mitarbeiterbindung:** Der demografische Wandel, die zunehmende Alterung der Bevölkerung und der exponentiell ansteigende Fachkräftemangel haben die Mitarbeiterbindung immer mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns gerückt. Mehr denn je stehen die Unternehmen in der Pflicht, die notwendigen Schritte und Maßnahmen in die Wege zu leiten, um eine mittelfristige Sicherung der personellen Basis zu gewährleisten. Dieses Ziel einer hohen Mitarbeiterbindung ist jedoch nur zu erreichen, wenn die Unternehmenskultur (Vision und Werte) stringent danach ausgerichtet wird und die Organisations- und Führungskultur sowie eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik konsequent daraus abgeleitet werden. Gleichzeitig gilt es, durch eine PE, die gleichermaßen die Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter berücksichtigt, eine Basis für die Mitarbeiter zu schaffen, damit über die AZ und Motivation sowie positivem Betriebsklima ein hohes Maß an Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens hergestellt werden kann.

75 Das Wort „Retention“ leitet sich aus dem Lateinischen „retintio“ ab und bedeutet „zurückhalten, das Zurückhalten“.

Hierzu gibt der Hays-Report 2012/2013 sehr interessante Aufschlüsse, welche Instrumente aus der Sicht der Mitarbeiter und Personalverantwortlichen besonders wichtig sind, um ein hohes Maß an Bindung an das Unternehmen herzustellen:

	Wichtig, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. (Befragte in %)	Instrumente, die be- reits zur Mitarbeiter- bindung eingesetzt werden. (Befragte in %)
Gutes Betriebsklima	93	70
Marktgerechte Entlohnung	77	69
Reputation des Arbeitgebers	76	55
Flexible Arbeitszeitmodelle	74	70
Beschäftigungssicherheit	71	57
Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	63	54
Maßnahmen zur Work-Life-Balance	61	53
Betriebliche Altersvorsorge	57	74
Förder- und Entwicklungsprogramme	52	61
Karrierperspektiven	49	53
Sozialbetreuung	41	35
Möglichkeit für ein Sabbatical/Sabbatjahr	32	25

Basis: N = 714 Befragte

Abbildung 15: Wichtigkeit der Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern (Eilers et al., 2012/2013, S. 29). Eigene Darstellung.

(5) Mitarbeitererhaltung: Nach Thom et al. ist die Bezeichnung „Retention“ ebenso „befremdend und unpassend“ wie auch der Begriff „Personalbindung“ negative Assoziationen beinhaltet. Denn durch die enge Anbindung an das Unternehmen würden die Mitarbeiter zu „Minimalisten und Anpasser“. Weiterhin würden sich freie Mitarbeiter im Interesse von Verdienstmöglichkeiten und Aufstiegschancen nur ungern binden lassen, weshalb es sinnvoller wäre, von Mitarbeitererhaltung zu sprechen (vgl. 2003, S. 238 ff.). Für Thom, als Vertreter des nachhaltigen Personalmanagements, ist es von essentieller Bedeutung, weshalb „Nachhaltige Führung es nur durch vorbildliches Verhalten, klares Kommunizieren, aktives Zuhören sowie die verständliche Erläuterung der Vision und Mission des Unternehmens gibt. Vertrauen und Sicherheit lässt sich durch gemeinsame Orientierung erreichen.“ (ebenda, S. 239). Durch diese auf Dauer und Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalführung würden die Mitarbeiter motiviert, sich für die gemeinsamen Visionen einzusetzen. Das damit aufgebaute Vertrauen ist schließlich die Basis, um den Marktveränderungen lernbereit und flexibel begegnen zu können.

Gleichgültig wie man nun das berechtigte Bestreben des Unternehmens nennen will, Mitarbeiter zu halten, zu prägen und weiterzuentwickeln, es ist in seiner Methodik und systematischen Vorgehensweise nicht neu. So wird bereits in der Marketingtheorie der siebziger und achtziger Jahre des vorherigen Jahrhunderts davon gesprochen, aus strategischen Gründen Markenpräferenzen aufzubauen (vgl. Mefert et al., 2015, S. 327 f.). Damit soll das eigene Leistungsangebot gegenüber den potentiellen Käufern positioniert und gegenüber dem Wettbewerb differenziert werden. Durch den Aufbau eines Markenbewusstseins beim Kunden, das zur Entwicklung einer Markentreue bzw. Markenloyalität beiträgt und langfristig in ein hohes Maß an Markenbindung führt, wird im eigentlichen Sinne ein Entwicklungsprozess beschrieben, wie er auch im Unternehmen stattfindet.

In einem für die PE sehr interessanten Thesenpapier haben Burmann/Zepplin ein Konzept für ein „Innen-gerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement“ (vgl. Burmann/Zepplin 2005: 115 ff.) vorgelegt, das die marketingtheoretischen Überlegungen zur Markenführung auf das Innere des Unternehmens überträgt (vgl. Bruhn 1995: 13 ff.). In ihren Überlegungen gehen sie davon aus, dass zu einer starken Markenidentität (Produkt/Unternehmen) auch gehört, dass die Mitarbeiter sie kennen, sich mit ihr identifizieren bzw. verinnerlichen. Analog zum Konstrukt des Organizational Commitment sprechen sie von einem Brand Commitment und definieren es als die psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke/Unternehmen. Diese Bindung wiederum führt zur Identifikation und zur Bereitschaft, zur Zielerreichung der Marke beizutragen. Die Internalisierung der Markenidentität und die Identifikation mit der Markenidentität erfolgt durch Sozialisation im Unternehmen.

Dieser Prozess der Identifikation mit der Markenidentität beginnt bereits beim Eintritt des neuen Mitarbeiters im Unternehmen und setzt sich im Laufe der Betriebszugehörigkeit kontinuierlich fort. Am Anfang lernt der Mitarbeiter neue Arbeitsmethoden und -verfahren, neue Kollegen, ein neues Betriebsklima kennen und seinen neuen Arbeitgeber kennen. Der Sinn und Zweck einer Probezeit innerhalb eines Arbeitsverhältnisses liegt auch darin begründet herauszufinden, ob man zueinander passt, ob man sich mit dieser neuen Arbeitswelt identifizieren kann und die vielleicht gegensätzlichen Vorstellungen und Werthaltungen miteinander in Einklang zu bringen sind. Wenn nein, wird der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Wenn ja, dann wird der Mitarbeiter im weiteren Verlauf des Sozialisierungsprozesses neue Einstellungsmuster, Werte und Deutungsschemata kennenlernen und übernehmen. Er wird sich an gruppen-, abteilungs- oder auch unternehmensinterne Regeln, Ablaufschemas, Besonderheiten oder „Gesetzmäßigkeiten“ gewöhnen und seine bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen an den neuen Internas ausrichten müssen.

Diese Entwicklung der Mitarbeiteridentifikation mittels Internalisierung durch Sozialisation (vgl. Burmann/Zepplin 2013: 60 ff.) im Unternehmen basiert auf dem Verständnis der Identifikation als Übereinstimmung der Unternehmensidentität mit der Gruppenidentität. Als theoretischer Bezugsrahmen dient hierzu „Der Gesamtansatz der sozialen Identität bestehend aus zwei einander ergänzenden Theorien, der Sozialen Identitätstheorie (Social Identity Theory, SIT) und der Selbst Kategorisierungs Theorie (Self Categorization Theory, SCT). Diese Theorien besagen, dass die soziale Identität ein wesentlicher Teil des Selbstkonzepts und maßgeblich für den Selbstwert ist. (...) Die Zugehörigkeit zu Gruppen erklärt die Entwicklung sozialer und insbesondere organisationaler Identität.“ (Felfe 2012a: 153 f.).

Aber die Identifikation als Übereinstimmung der Unternehmensidentität mit der Gruppenidentität darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass neben den individuellen und unternehmerischen Werten im Sinne einer umfassenden Unternehmenskultur ebenso die Einflussfaktoren Arbeitszufriedenheit, Motivation und Betriebsklima eine bedeutende Rolle im Identifikationsprozess spielen. Denn wenn diese drei Komponenten beeinträchtigt sind, ist auch die Übereinstimmung zwischen Unternehmen- und Gruppenidentität gestört. Ist darüber hinaus der psychologische Vertrag aufgekündigt und bereits die innere Kündigung ausgesprochen, so ist zumindest die informelle Arbeitsbeziehung beendet und eine formale Kündigung des Arbeitsvertrages zu empfehlen.

Welcher Stellenwert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat, wird besonders bei der Planung und Umsetzung von PE-Maßnahmen oder sonstigen Veränderungsprozessen ersichtlich. In vielfältigen Untersuchungen über die Erfolgsfaktoren von Change Management Projekten wird immer wieder die Wertigkeit und die besondere Bedeutung der Mitarbeiteridentifikation hervorgehoben. Letztendlich ist der Erfolg bzw. Misserfolg einer Maßnahme überwiegend davon abhängig inwieweit es gelingt, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit zu überzeugen und sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden (vgl. Kanning/Kuttenkeuler, 2007, S. 522 f.).

Die bisherigen Ausführungen zu den Themenbereichen AZ, Motivation, Betriebsklima und Identifikation innerhalb des Triade-Konzeptes haben aufgezeigt, dass zwischen den einzelnen mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren sehr enge Wechselbeziehungen bestehen. Gleichzeitig ist nicht zu vernachlässigen, dass diese wiederum in mehr oder weniger starker Interdependenz zu den anderen, ebenso einflussreichen Handlungskomponenten stehen und positive oder auch negative Veränderungen unmittelbare Auswirkungen auf die weiteren Faktoren haben. Unbestritten besitzen AZ und Motivation im Vergleich zum Betriebsklima und Identifikation einen höheren Stellenwert, da bei einer positiven Ausprägung der beiden Faktoren ein schlechtes Betriebsklima und mangelhafte Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens für den Mitarbeiter einen nicht befriedigenden, aber für ihn zu akzeptierender Zustand darstellen würde. Aber die übrigen Einflussfaktoren dürfen in ihren Möglichkeiten nicht unterschätzt werden, insbesondere weil durch den fortschreitenden Wertewandel bei den Mitarbeitern Maßnahmen beispielsweise im Bereich Gesundheitsmanagement oder Work-Life-Balance einen höheren Stellenwert erhalten und eine Erhöhung der finanziellen Leistungen dann eher zweitrangig ist.

3.3.2 Unternehmensbezogene Einflussfaktoren

Gerade in Zeiten, die geprägt sind durch die zunehmende Globalisierung der Märkte, die Digitalisierung der Wirtschaft, demographischer Wandel und tiefgreifendem Wertewandel, sowie verändertem Wertebewusstsein in Wirtschaft und Gesellschaft, werden die bestehenden Unternehmensziele, -strategien und -kulturen auf den Prüfstand gestellt. Dabei zeigt es sich, dass Unternehmen mit einer zeitgemäßen, wertebasierten Unternehmenskultur und modernen Führungstechniken sowie flexiblen Organisationsstrukturen eine dauerhafte Grundlage für unternehmerischen Erfolg und wirtschaftliche Kontinuität besitzen. Dies bedeutet, dass die gesamte unternehmerische Ausrichtung nach innen und außen immer wieder neu justiert und an die veränderte Bedingungs-lage anzupassen ist.

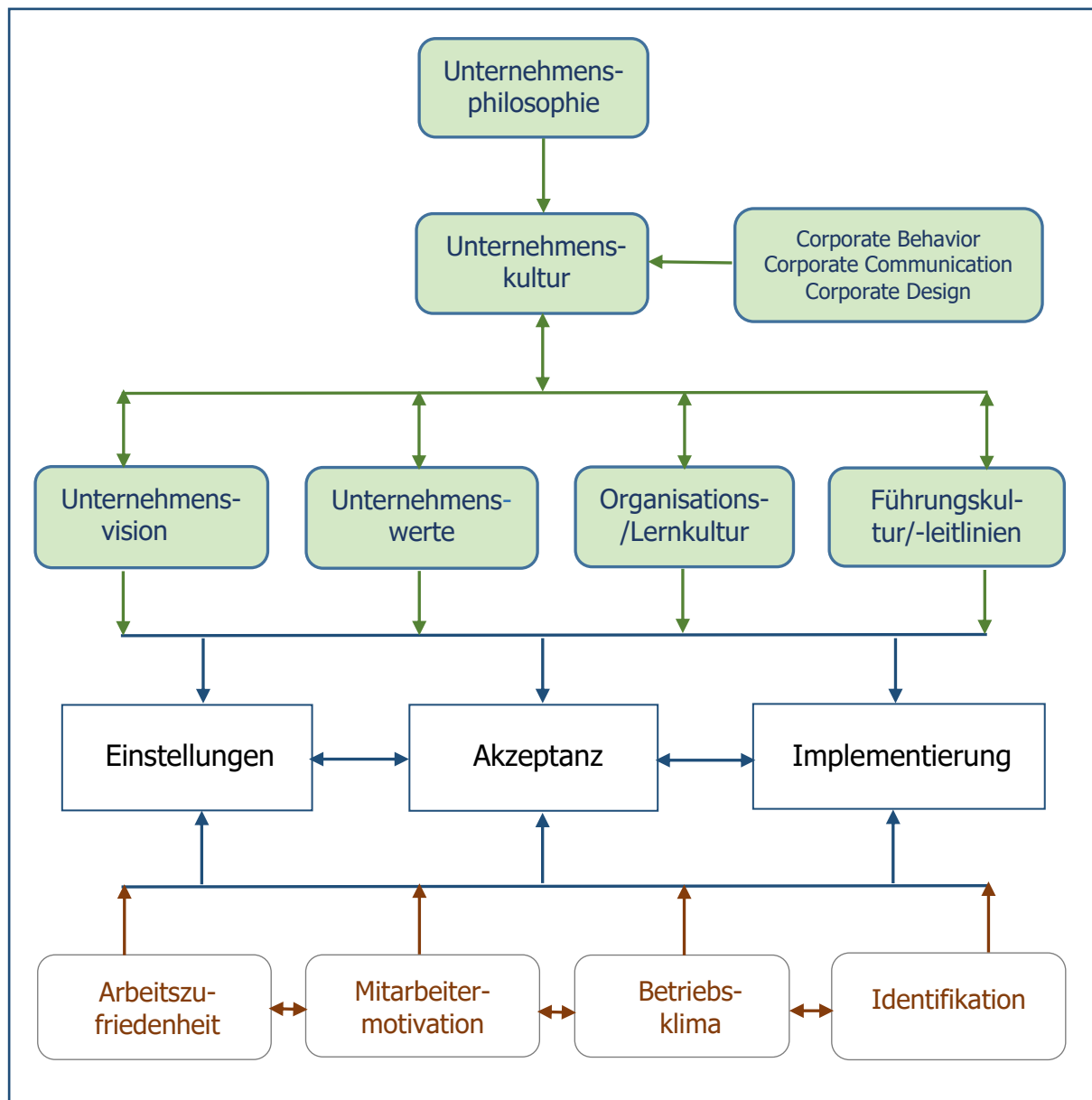


Abbildung 16: Die unternehmensbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes. Eigene Darstellung.

Innerhalb des Triade-Konzeptes sind es ebenso die unternehmensbezogenen Einflussfaktoren (siehe Abbildung 16), die kontinuierlich auf ihre Gültigkeit überprüft und eventuell neu zu gestalten sind. Insbesondere auch deshalb, weil sie mit den fundamentalen und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten in korrespondierender Beziehung stehen und durch ihren normativen Charakter maßgeblich unternehmensinterne Entwicklungen beeinflussen können. Wenn beispielsweise Entscheidungen über gegenwärtige oder zukünftige PE-Maßnahmen aus der Notwendigkeit einer veränderten Organisations- und Führungskultur getroffen werden, diese aber diametral den Interessen der Mitarbeiter entgegenstehen, dann können unmittelbar davon die mitarbeiterbezogenen Faktoren tangiert werden.

3.3.2.1 Die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens kann durch zwei Bestimmungsmerkmale bestimmt werden: (1) das Corporate Image und (2) die Corporate Identity. Die **Corporate Identity** ist ein ganzheitliches

und prägnantes Wahrnehmungsbild des gesamten Unternehmens nach außen gegenüber der Öffentlichkeit und nach innen den Mitarbeitern gegenüber. Durch diese Art der Selbstdarstellung soll auch die jeweilige Unternehmenskultur und -philosophie zum Ausdruck gebracht werden (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity). Das **Corporate Image** „ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das die subjektiven Assoziationen und Bewertungen eines Bezugsobjektes (z. B. Marke) in ganzheitlicher Form zusammenfasst.“ (Meffert et al, 2015, S. 716 f.). Durch diese Art der Präsentation des Unternehmens oder auch eines Produktes soll ein unverwechselbares Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden aufgebaut und gleichzeitig gegenüber dem Wettbewerb eine eindeutige Differenzierung geschaffen werden.

Sowohl Corporate Identity als auch Corporate Image basieren auf den folgenden Bausteinen, die letztlich das Erscheinungsbild in Abhängigkeit von ihrer Ausprägung positiv oder auch negativ beeinflussen:

- **Unternehmensphilosophie:** Darunter werden „(...) die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen verstanden, welche das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen. Bei diesen Grundhaltungen handelt es sich stets um Normen, um Werturteile, (...)“ (Paul, 2015, S. 172).
- **Unternehmenskultur:** Beschreibt die Objekt- und Verhaltensebene des Unternehmens und wird aus der Unternehmensphilosophie abgeleitet.
- **Corporate Design:** Durch die einheitliche Gestaltung von Firmenzeichen, Arbeitskleidung, Briefbögen, Visitenkarten, Onlineauftritten, in der Farb- und Formgebung, soll damit der Aufbau eines charakteristischen Erscheinungsbildes unterstützt werden (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity).
- **Corporate Communication:** Alle Kommunikationsmaßnahmen nach innen und außen, die danach ausgerichtet sind, eine positive Einstellung zum Unternehmen zu erzeugen. Darunter sind sämtliche öffentlichkeitswirksame, kunden- und mitarbeiterorientierte Informations- und Werbeaktivitäten zu verstehen (vgl. ebenda).
- **Corporate Behavior:** Es umfasst sowohl die Bereiche Corporate Governance, Corporate Compliance und Corporate Social Responsibility (CSR) – siehe hierzu die Fußnoten unter Abschnitt 1.1.2, Seite 4.

Während Corporate Design, Communication und Behavior aus der Unternehmenskultur abgeleitet werden und sich somit in ihrer Ausgestaltung eindeutig an ihr orientieren, ist die Unternehmenskultur als übergeordnete Institution die konkrete, wahrnehmbare Instanz einer „abstrakten“ Unternehmensphilosophie. Es ist daher die vordringliche Aufgabe einer normativen Unternehmensführung das konkrete Unternehmensleitbild zu definieren, das seinen Ausdruck in der Vision, den Werten und den grundlegenden Zielen des Unternehmens findet (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 25.; Jung, 2011, S. 23).

Diese Formulierung der Unternehmenskultur muss jedoch durch konkrete Kommunikations- und Gestaltungsmaßnahmen an die jeweilige Zielgruppe transformiert werden, um daraus für das Unternehmen positive Rückkopplungseffekte erzielen zu können. Nach innen wie nach außen gerichtet bedeutet dies, dass die Kunden bzw. die Öffentlichkeit durch die Leistungen des Unternehmens in ihrer Erwartungshaltung bestätigt und positive Einstellungen aufgebaut werden (vgl. Schein, 2010, S. 22).

Obwohl der Begriff „Unternehmenskultur“ sowohl in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts immer stärkere Beachtung gefunden hat, ist die Begriffsbestimmung sehr differenziert, was teilweise mit der unterschiedlichen, disziplinären Forschungsausrichtung und teilweise in der Komplexität und Vielschichtigkeit des Themenbereiches begründet ist (vgl. v. Rosenstiel et al., 2005, S. 395 f.). Aus betriebswirtschaftlicher, personalwirtschaftlicher und organisationspsychologischer Sicht sollen daher fünf Definitionen vorgestellt werden, die inhaltliche Übereinstimmungen aufweisen und aufzeigen, welche Wesensmerkmale die Unternehmenskultur in besonderer Weise charakterisieren:

Berthel/Becker: „Unternehmenskultur ist die Summe der von den Mitarbeitern einer(s) Unternehmung(-steils) gemeinsam getragenen Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmustern.“ (2013, S. 712).

Heinen: „Unternehmenskultur im Sinne der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist ein Gerüst und ein Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern, aus welchen heraus Situationen, Handlungen und Entscheidungen des Unternehmensalltags einer bewertenden Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmung als Ganzes zugänglich werden.“ (1987, S. 25).

Paul: „(...) die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten vermitteln. Sie ist die Summe aller gelebten und anerkannten Werte, Normen und Zielvorstellungen in der Unternehmung.“ (2015, S. 176).

Schein: „Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (1990, S. 111).

Sourisseaux: „(...) »jene Werte, Normen, Denk- und Verhaltensmuster sowie deren Manifestationen (...), die sich innerhalb einer bestimmten Organisation entwickelt haben und auf irgendeine Weise handlungssteuernd auf die Organisationsmitglieder wirken«, (...)“ (1994, S. 10).

Auch wenn die Unternehmenskultur im Vergleich zu den anderen Corporate Instrumenten (Design, Communication, Behavior) nicht konkret fassbar ist, so ist sie doch jederzeit spürbar: Durch das Verhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, durch die Art der Kommunikation untereinander, die Form der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung, in der Ausprägung der AZ bei den Mitarbeitern, ihre Motivation am Arbeitsplatz, aber auch durch ein positives Betriebsklima und ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen. Eine in dieser Form sowohl von Unternehmensführung wie auch von den Mitarbeitern akzeptierte Unternehmenskultur ist die beste Basis, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Aber das (abstrakte) Vorhandensein einer Unternehmenskultur ist nicht gleichbedeutend mit einem Gleichklang der Interessen zwischen Unternehmen und Beschäftigte. Wenn sie von den Führungskräften den Mitarbeitern nicht vorgelebt wird und weder Visionen noch Werte bekannt sind und auch über die weitere Entwicklung nicht informiert werden, bestehen für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenskultur denkbar schlechte Voraussetzungen. Ist darüber hinaus nur ansatzweise eine konstruktive Organisations-/Lernkultur bzw. Führungskultur vorhanden und eine inhaltliche Übereinstimmung zwischen PE und mitarbeiterorientierter Personal- und Sozialpolitik

einerseits und den formulierten Zielen und Werten andererseits nicht festzustellen, so sind negative Auswirkungen auf die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren im Triade-Konzept die Folge.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Unternehmenskultur nicht statischer Natur ist, sondern dynamisch auf den fortschreitenden Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft und die neuen Herausforderungen durch Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 reagieren muss. Sowohl im Innenverhältnis als auch in der Beziehung nach außen ist es für das Unternehmen von äußerster Wichtigkeit, in der Wahrnehmung gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit, d.h. im Corporate Image und in der Corporate Identity, keine negativen Irritationen entstehen zu lassen, die für das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur kontraproduktiv wären.

Die Bemühungen, eine zeitgemäße, auf die Vorstellungen aller Beteiligten ausgerichtete Unternehmenskultur zu formulieren und zu implementieren, kann für die Neugestaltung des Unternehmens eine un-mittelbare Zäsur darstellen (vgl. Rump/Eilers, 2015, S. 300 f.). Vor allen Dingen wenn man berücksichtigt, dass ein abrupter Kulturwandel für manche Beteiligte einen regelrechten Kulturschock bedeuten kann und als Konsequenz daraus von alten Verhaltensschemata, vertrauten Gewohnheiten, Sitten und Gebräuchen Abschied genommen werden muss. In der Summe ihrer Eigenschaften besitzt die Unternehmenskultur Fähigkeiten, die sie letztlich so einzigartig in ihrer Ausstrahlung und ihrem Leistungsvermögen macht, Menschen und Prozesse zielgerichtet, grundlegend und nachhaltig zu verändern.

Im eigentlichen Sinne ist Unternehmenskultur mit der Corporate Identity und dem Corporate Image vergleichbar, in dem alle drei Komponenten in ihrer Wahrnehmung und Ausstrahlung dominant nach innen und außen erscheinen, aber letztlich in totaler Abhängigkeit zu der Unternehmensvision und den Unternehmenswerten stehen. Denn die Motivation, der Einsatz für das Unternehmen und die Identifikation mit seinen Zielen und Werten ist im Ergebnis zwar vordergründig auf die Unternehmenskultur zurückzuführen, aber die eigentlichen Prädiktoren sind eine überzeugende Vision und gelebte Werte.

Aber ebenso wie bei der Unternehmenskultur so ist auch bei der Unternehmensvision und den Unternehmenswerten in der Literatur eine vielfältige Interpretation dieser Begriffsbestimmungen zu finden. Diese verwirrenden Definitionen und Inhaltsbeschreibungen werden noch ergänzt durch höchst unterschiedliche Darstellungen in der Frage, was wie abgeleitet wird und wie es zu benennen ist. Zu viele Interpretationen stehen im Raum, die teilweise inhaltlich konträr zueinanderstehen: Unternehmensgrundsätze, Corporate Principles (inhaltlich identisch mit den Unternehmensgrundsätzen), Mission Statements, Unternehmensvision, Unternehmenswerte, Unternehmensphilosophie, Unternehmensverfassung oder Unternehmensleitlinien. Auf Grund der verwirrenden Begriffsvielfalt soll daher in den weiteren Ausführungen, auch im Hinblick auf das Triade-Konzept, das, aus der Sicht der Autorin, folgende Verständnis zu Grunde gelegt werden, wobei zuerst eine inhaltliche Abgrenzung der wesentlichen Bestimmungsfaktoren erfolgen soll:

- **Unternehmensphilosophie:** Die Unternehmensphilosophie stellt den übergeordneten Rahmen für die Formulierung und Durchsetzung der Unternehmensvision und -werten. Sie skizziert sehr global die Rahmenbedingungen (Produkt, Zielgruppe, Märkte, Richtlinien) der Unternehmenspolitik, Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt. Obwohl alle Maßnahmen im

Einklang mit der Unternehmensphilosophie sein sollten, hat sie keinen normativen Charakter (vgl. Renker, 2008, S. 91 ff.; siehe ebenfalls Seite 38 f.).

- **Unternehmenskultur:** Sie bildet in der Summe alle in einem Unternehmen vorhandenen Normen, Werte, Denkrichtungen und Umgangsformen, die für das Verhalten der Mitarbeiter verbindlich sind und das Corporate Identity prägen. Die Unternehmenskultur ist ein abstraktes Konstrukt, die sich durch die Unternehmensvision und Unternehmenswerte in einer engen Wechselbeziehung manifestiert. Eine gute oder auch schlechte Unternehmenskultur ist immer eine Zustandsbeschreibung des Verhältnisses zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter (vgl. Brechmann, 2010, S. 9 f.; Hinterhuber, 2014, S. 9).
- **Unternehmensvision:** In der Unternehmensvision beschreibt das Unternehmen, welche Ziele absolute Priorität haben, wobei weder der Zeitraum festgelegt ist, noch konkrete Werte vorgegeben werden (z.B. führender Anbieter in der Branche/Marktsegment/Zielgruppe, technologischen Vorsprung ausbauen, Profitabilität verbessern, Nr. 1 in Umweltfragen, Kontakte mit der Öffentlichkeit pflegen, usw.). „Im Unternehmen können sie einerseits Leistung, Kreativität und Mut freisetzen. Andererseits sollen sie als richtungweisende und gestalterische Kraft für die Mission, strategischen Ziele, Strukturen, Prozesse, Kulturen und Handlungen eines Unternehmens dienen.“ (Renker, 2008, S. 93).
- **Unternehmenswerte:** „Werte bestimmen Einstellungen. Einstellungen bestimmen Verhalten.“ (Hinterhuber/Krauthammer, 2015, S. 96). Treffender lässt sich die Bedeutung der Unternehmenswerte nicht beschreiben. Werte sind für das Unternehmen und die Mitarbeiter die Richtschnur und die Norm, an denen jeder Unternehmensangehörige sein Verhalten auszurichten hat. Sie vermitteln innerlichen Halt, geben eine Orientierungshilfe bei den täglichen Fragen im Arbeitsleben und beeinflussen so Handlungen und Entscheidungen über die kurzfristige und aktuelle Situation. Insbesondere in einer Zeit wie heute, da Wertewandel und neue Werthaltungen im Mittelpunkt stehen und Unternehmen sich auf eine nachhaltige und wertorientierte Personalarbeit besinnen, erhalten Unternehmenswerte eine vollkommen neue Dominanz. Es setzt sich vermehrt die Erkenntnis in den Unternehmensführungen durch, dass formulierte und gelebte Werte für den Fortbestand des Unternehmens von existenzieller Bedeutung sind und daher auch im Sinne der Mitarbeiter. „Stimmen die Werte des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter überein, führt dies dazu, dass Mitarbeiter sich mit einem Unternehmen identifizieren und eine innere Verpflichtung ihm gegenüber empfinden, welches sich positiv in ihrer Leistung und ihrem Engagement niederschlägt.“ (Brechmann, 2010, S. 9).

Wie bereits ausgeführt, werden Corporate Identity und Corporate Image in der Regel auf eine gute Unternehmenskultur zurückgeführt, die aber wiederum in hoher Abhängigkeit zu den Unternehmenswerten stehen. Nun sind verständlicherweise Unternehmenswerte ebenso dem Wandel unterworfen und haben keinen Anspruch auf Beständigkeit. Will man also die Unternehmenskultur ändern, etwa weil sie nicht mehr zeitgemäß ist und eine Neu-Positionierung erforderlich ist, so kann dies nur über eine Neuordnung der Unternehmenswerte erfolgen. Dieser Veränderungsprozess, der vielleicht gravierende Neustrukturierungen in den Organisations- und Entscheidungsabläufen oder in fachlichen Zuständigkeiten

und Verantwortungsbereiche zur Folge hat, bedeutet oftmals der schmerzhafteste Verlust von vertrauten Gewohnheiten, Methoden und Verfahren. Doch gerade dann, wenn vielleicht von Arbeitsplatzabbau und Stellenstreichungen die Rede ist, dann zeigt sich die Bedeutung und die Wichtigkeit gelebter Unternehmenswerte. Beispielsweise, in dem sozial verträgliche Regelungen gefunden oder rechtzeitig durch geeignete PE-Maßnahmen Umstrukturierungen vorgenommen werden bzw. durch andere Sozialmaßnahmen (Härtefallregelung, Frühverrentung, usw.) das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung gerecht wird.

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis sind noch weitere Begriffe zu finden, die in diesem Zusammenhang noch zu erwähnen sind: (1) In der Unternehmens-Mission („Corporate Mission“, „Mission Statement“) oftmals als Synonym für die Unternehmenswerte verwendet, wird der unternehmerische Auftrag gegenüber Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Lieferanten und Gesellschaft etc. festgelegt (vgl. Renker, 2008, S. 95). (2) Unternehmens-Leitbild. Im theoretischen Diskurs besteht keine Klarheit darüber, woher dieser Begriff abgeleitet wird. Auf Grund dieser Tatsache und der mangelnden Durchsetzung in Theorie und Praxis wird auf weiterführende Erklärungen verzichtet (vgl. Richter, 2008, S. 201 ff.). (3) Unternehmensgrundsätze. Auch als „Code of Conduct“ bezeichnet, beschreiben die Regeln und Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und weiteren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (vgl. Renker, 2008, S. 95 f.). Da sie in der Praxis offensichtlich keine breite Zustimmung gefunden haben, erübrigen sich nähere Erläuterungen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Blick in die unternehmerische Realität um zu erfahren, wie die Unternehmen die Beschreibung ihrer Unternehmenskultur inhaltlich strukturieren. Als Beispiel hierfür wurden drei Dax-30-Unternehmen ausgewählt, in der Annahme, dass auf ihrer Homepage interessante Hinweise auf die Unternehmenskultur zu entnehmen sind.

Henkel AG, Düsseldorf: Unter dem Oberbegriff „*Unternehmenskultur*“ wird unterteilt in *Unternehmenszweck* („Nachhaltig Werte schaffen ...“), *Vision* („Führend mit unseren Innovationen, Marken und Technologien“), *Mission* („Unsere Kunden und Konsumenten in aller Welt schätzen...“) und *Werte* („Unsere Werte leiten uns in unserem Handeln, bei Entscheidungen und in unserem Verhalten...“). Die globale Definition des Verständnisses „Werte“ wird anschließend nochmals unterteilt in die Rubriken „Kunden und Konsumenten – Mitarbeiter – wirtschaftlicher Erfolg – Nachhaltigkeit – Familienunternehmen“. Insgesamt lässt sich feststellen: eine gelungene, prägnante, informative und für den externen Leser sehr aufschlussreiche Information über die Unternehmenskultur des Hauses Henkel (vgl. <http://www.henkel.de/unternehmen/unternehmenskultur>).

BASF AG, Ludwigshafen: ³⁶⁷ Unter dem Motto „We create chemistry“ wird versucht, die gemeinsamen Werte, die das Unternehmen charakterisiert, darzustellen. Mit drei Unterpunkten werden in kurzen Sätzen die Eckwerte – kreativ – offen – verantwortungsvoll – unternehmerisch – erklärt. Fazit: Eine kurze, prägnante Darstellung der Unternehmenswerte (vgl. <https://www.basf.com/de/de.html>).

BMW Group, München: Als unbefangener Leser der Seite „Unternehmenskultur“ auf der BMW-Homepage hat man den Eindruck, hier versucht ein Unternehmen durch eine positivierende Darstellung seiner Unternehmenskultur seinen Wert im Employer Branding zu verbessern und potenzielle Einstiegs kandidaten zu einer Erstbewerbung zu animieren. Als bemerkenswert sind die zwölf Grundüberzeugungen zu bezeichnen, die eine Mischung aus Unternehmensvision und -werten darstellen. Auszugsweise sollen einige genannt werden:

- *„Höchstleistung“* - Unser Ziel ist es, die Besten zu sein. Diesem Anspruch muss sich jeder stellen, und dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin bereit ist, Höchstleistung zu bringen.
- *Verantwortung*. - Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in der BMW Group trägt persönliche Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens.
- *Wandlungsfähigkeit* - Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen wir uns schnell und flexibel an neue Anforderungen anpassen.
- *Respekt, Vertrauen, Fairness*. - Wir begegnen einander mit Respekt. Führung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit und Fairness.
- *Mitarbeiter*. - Unternehmen werden von Menschen gemacht. Mitarbeiter/-innen sind unser stärkster Erfolgsfaktor.“ (<https://secure.bmwgroup.com/com/de/karriere/arbeiten-in-der-bmw-group/unternehmenskultur/index.html>).

Diese Grundüberzeugungen sind ein Beispiel dafür, wie durch das bekannte Prinzip vom „Fordern und Fördern“ die Mitarbeiter in die Pflicht genommen werden, sich für das Unternehmen zu engagieren, Verantwortung zu übernehmen und bereit für notwendige Veränderungen zu sein.

3.3.2.2 Organisations- und Lernkultur

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird das Konstrukt „Organisationskultur“ (vgl. Nerdinger, 2014, S. 150 ff.) als Synonym für die Unternehmenskultur verwendet. Nach Felfe hat sie folgende Merkmale: „Die von den Organisationsmitgliedern geteilten Überzeugungen und Werte hinsichtlich des Ziels, der Art und Weise der Zielerreichung, der Zukunft der Organisation etc. machen einen wesentlichen Teil der Organisationkultur aus. Sie gelten als selbstverständlich und werden nicht hinterfragt. Sie bestimmen das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder und stiften Identität.“ (Felfe 2012b, 121 f.). Nachdem bereits die Unternehmenskultur im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurde und im Verständnis des Triade-Konzeptes die Organisationskultur aus der Unternehmenskultur abgeleitet wird, muss nun zuerst abgegrenzt werden, was in den folgenden Ausführungen darunter zu verstehen ist.

Durch die Formulierung der Unternehmenswerte wird bereits klar und eindeutig festgelegt, nach welchen Regeln, Normen und Verhaltensweisen das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter bestimmt wird. Die Organisationskultur ist in ihrer Ausprägung vergleichbar mit der Unternehmenskultur, d.h. sie ist nicht konkret, sondern abstrakt, sie ist nicht greifbar aber doch spürbar. Sie spiegelt die Atmosphäre, den Geist und die Harmonie wider, der zwischen dem unteren Management und den Mitarbeitern, dem unteren und mittleren bzw. mittleren und oberen Management herrscht. Der Zustand der Organisationskultur zeigt unmissverständlich an, wie es um das ethische und humanistische

Verständnis im Unternehmen steht. Sie ist gewissermaßen ein Seismograph, die durch ihre „Ausschläge“ die mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren – AZ, Mitarbeitermotivation, Identifikation – und davon insbesondere das Betriebsklima erheblich korreliert. Insbesondere wird bei ihr – ebenso wie bei der Unternehmenskultur – deutlich, dass Unternehmenswerte sich nur dann in einer positiv gearteten Organisationskultur manifestieren können, wenn die Unternehmensführung ihrer Vorbild- und Multiplikatorfunktion jederzeit gerecht wird.

In der Organisationskultur muss also das praktiziert und gelebt werden, was konkret in den Unternehmenswerten in der Unterrubrik Mitarbeiter explizit zum Ausdruck kommt. Beispielsweise der respektvolle Umgang miteinander, die Wertschätzung des Einzelnen, das partnerschaftliche Denken, konstruktives und kollegiales Verhalten. Aber auch die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens, seine Bereitschaft, sich im Sinne des Unternehmens konsequent weiterzuentwickeln und notwendige Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Durch das in der Praxis häufig verwendete Prinzip des „Fordern und Fördern“ kann die Organisationskultur leicht in ein Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen und Beschäftigte geraten. Dies wird dann der Fall sein, wenn die Diskrepanz zwischen der Förderung der Mitarbeiter und ihrer Bereitschaft, den berechtigten Forderungen des Unternehmens Folge zu leisten, zu eklatant ist bzw. die Forderungen und Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter in keinem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Für die PE bilden die eventuell daraus resultierenden Folgen und Konsequenzen eine besondere Herausforderung. Einerseits ist es ihre Aufgabe, bei der Formulierung der Unternehmenswerte die berechtigten Interessen von Mitarbeiter und Unternehmensführung adäquat zu berücksichtigen und durch gezielte PE-Interventionen die Durchsetzung zielorientiert zu gestalten. Andererseits ist es für die PE von großem Interesse, die atmosphärischen Schwankungen in der Organisationskultur permanent zu beobachten, um mit Präventiv-Maßnahmen frühzeitig die möglichen Störungen bzw. Beeinträchtigungen beseitigen zu können.

Analog zu den Ausführungen über Organisationskultur kann auch in Bezug auf die Lernkultur ⁷⁶ festgestellt werden, dass sie abstrakt und nur atmosphärisch wahrnehmbar ist. Aber die Lernkultur ist konkret feststellbar. Bei den Mitarbeitern durch ihre Bereitschaft, ihre individuelle Kompetenzentwicklung im Sinne des Unternehmens voran zu treiben. Beim Unternehmen dokumentiert sie sich extern durch seine Marktorientierung, in dem aus den Marktveränderungen frühzeitig neue Chancen oder auch Risiken für das Unternehmen erkannt werden, z. B. durch falsche Markteinschätzung, verändertes Käuferverhalten, Bearbeitung falscher Marktsegmente, und unternehmensintern konsequent in neue Systeme, Methoden, Verfahren, Prozesse und Denkweisen umgesetzt werden. Diese Einstellung des Unternehmens, die Komplexität und Heterogenität der Märkte, Käufer und Marktstrukturen zu verstehen und zu begreifen, ist ein permanenter Lernprozess, der, so lange die Märkte in Bewegung sind, nie enden wird (vgl. Schaper et al., 2003, S. 80 ff.; Menzel, 2010, S. 56 f.).

76 „Unter dem Begriff Lernkultur werden die Werte und Normen des Unternehmens in Bezug auf das Lernen seiner Mitarbeiter und deren Umsetzung bei der Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen und Fördermaßnahmen verstanden.“ (Nerdinger, 2014, S. 481). Diese Definition bezieht sich auf das Lernen des Mitarbeiters, während nach dem Verständnis des Triade-Konzeptes das Lernen bzw. die Lernkultur das Unternehmen in seiner Gesamtheit beinhaltet.

Die Bedeutung einer ausgeprägten Lernkultur erhält zukünftig eine neue Dimension, wenn man im Hinblick auf den digitalen Wandel und die sich bereits abzeichnenden Transformationsprozesse hin zu Industrie 4.0, Arbeitswelt 4.0 und Personal 4.0 die möglichen, disruptiven Veränderungen betrachtet. Die in der Literatur häufig verwendeten Begriffe, wie „lernende Organisation“ und „lebenslanges Lernen“ (vgl. Spieß/v. Rosenstiel, 2010, S. 90 f.) bekommen eine höhere Priorität und einen neuen Stellenwert. Zwar stellt „Ein ständiger Wandel in der Arbeitswelt, Flexibilisierung und geforderte Mobilität, neue Arbeits- und Organisationsformen (...) eine Herausforderung und Chance für den Einzelnen dar, zum anderen verbinden sich mit dieser Entwicklung auch Befürchtungen und Ängste, denn besonders der permanente Wandel in der Arbeitswelt lässt die Halbwertszeit des Wissens und damit die individuellen Qualifikationen ständig sinken.“ (ebenda, S. 90).

Nach Sonntag et al. bezieht sich die Lernkultur „(...) auf Kompetenzentwicklung, Steigerung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Unternehmen und (...) dient den Organisationsmitgliedern zur Orientierung und Identifikation, indem sie ihnen Erwartungen bezüglich Lernverhalten und Kompetenzentwicklung vermittelt.“ (2004, S. 107). Dies bedeutet, dass die Lernkultur, ebenso wie die Organisationskultur, als Bestandteil der Unternehmenskultur im Sinne eines permanenten Veränderungsprozesses des Unternehmens und seiner Mitarbeiter verstanden wird. Dabei ist es die vorrangige Aufgabe der PE, diese Wissenstransformation zielgerichtet und kontinuierlich weiter zu entwickeln. „Die Personalentwicklung in einer Lernkultur verfolgt sowohl eine strategieerfüllende Perspektive, d.h. sie unterstützt den Aufbau der für die Umsetzung der Unternehmensstrategien erforderlichen Kompetenzen, als auch eine strategiegestaltende Perspektive, indem sie durch den gezielten Aufbau von Kompetenzen neue Wege der Arbeitsorganisation und Wertschöpfung ermöglicht.“ (ebenda, S. 117).

Versteht man das Lernen als ständigen, lebenslangen Prozess von Denken, Fühlen, Aufnehmen und Begreifen von neuen Eindrücken, Erlebnissen, gewonnener Erfahrung und Einsichten in eigene Fehler und Schwächen, so ist die Fehlerkultur ein wesentlicher Bestandteil der Lernkultur. Wenn ein Unternehmen für sich in Anspruch nimmt, falsche, strategische Weichenstellungen der Vergangenheit korrigieren zu können, dann muss es auch den Mitarbeitern gestattet sein, Fehler, Irrtümer und Fehleinschätzungen einzugestehen. Es ist geradezu ein besonderes Merkmal einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik, den Mitarbeitern mehr Gestaltungs- und Handlungsfreiheit einzuräumen und mehr Verantwortung und Engagement am Arbeitsplatz einzufordern. Deshalb wäre es in jeder Beziehung kontraproduktiv, die Mitarbeiter für vermeintliche Fehler und Unzulänglichkeiten verantwortlich zu machen.

3.3.2.3 Führungskultur/-leitlinien

Wie bereits schon bei der Organisations- und Lernkultur so gilt auch bei der Führungskultur die Besonderheit, dass sie als abstrakter Bestandteil der Unternehmenskultur nicht zu erfassen ist, aber durch ihre Beeinflussungsmöglichkeiten sehr konkrete Ausstrahlungseffekte auf die AZ, die Mitarbeitermotivation und das Betriebsklima besitzt. Führungskultur kann als Verhalten und Auftreten der Führungskräfte gegenüber ihren Untergebenen bzw. Mitarbeitern bezeichnet werden, das wiederum durch die Unternehmenswerte für die Mitarbeiter bestimmt ist. Wesentlich für die Ausprägung der Führungskultur ist darüber hinaus der Umgang mit den Beschäftigten durch die Führungskräfte. Bestimmungsfaktoren

hierfür sind der Respekt und die Achtung gegenüber der Person, Akzeptanz und Toleranz in Fragen der kulturellen Vielfalt sowie Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen. Nach der Auffassung von Wunderer bedeutet dies: „Im Bereich der Führung über Werte, also über Führungs- und Kooperationskultur hat jeder Vorgesetzte im Rahmen der interaktionellen Steuerung die Aufgabe, Werte zu interpretieren, zu verstärken und deren Anwendung zu belohnen, die zum Beispiel ein (mit-)unternehmerisches Engagement der Teammitglieder fördert. Im klassischen Kontext der prozeßorientierten Motivationstheorie heißt das zum Beispiel, den erwünschten Wert mit entsprechender Bedeutung („Valenz“) zu versehen, (...).“ (Wunderer, 1996, S. 390).

Anstelle der in den Unternehmenswerten hinterlegten Werten für die Mitarbeiter werden in der Theorie und Praxis immer mehr „Führungsgrundsätze“ (vgl. Staehle, 1999, S. 864) oder „Führungsleitlinien“ favorisiert. Diese Grundsätze/Leitlinien können auf der Basis des Unternehmensleitbildes erstellt werden, das zuvor aus den Unternehmensvisionen abgeleitet wurde (vgl. Weibler, 2014, S. 271 ff.). „Führungsgrundsätze (oft synonym: Führungsleitlinien, Führungsrichtlinien, Führungsanweisungen, Verhaltensleitlinien zur Führung) beschreiben oder normieren – als Bestandteil der strukturellen Führung – relativ dauerhaft die grundsätzlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern auf Basis einer Führungsphilosophie. Sie sind Bestandteil einer Führungskonzeption und Teilmenge von betrieblichen Grundsätzen, schriftlich niedergelegt und sollen die betriebliche Mitarbeiterführung vereinheitlichen (...).“ (Berthel/Becker, 2013, S. 168). Für die Mitarbeiter bleibt es letztlich unbedeutend, auf welcher Basis die Führungsleitlinien erstellt wurden. Für sie ist maßgeblich, dass sie als Handlungsgrundlage tatsächlich im täglichen Arbeitsleben zur Anwendung kommen und mit „Leben“ erfüllt sind.⁷⁷

Der Stellenwert und die Bedeutung der unternehmensbezogenen Einflussfaktoren wird besonders deutlich, wenn man die Interdependenzen zu den mitarbeiterbezogenen Komponenten berücksichtigt. Auch wenn die Unternehmenskultur oberflächlich nur als atmosphärische Randbedingung wahrgenommen wird, so ist sie doch in ihren Einflussmöglichkeiten auf AZ, Motivation und Betriebsklima nicht zu unterschätzen und ist daher im Triade-Konzept von absoluter Wichtigkeit. Dies resultiert auch aus der Tatsache heraus, weil die Unternehmenskultur für das Management und die Mitarbeiter eine konkrete Zielorientierung für ihr Tun und Handeln darstellt, Normen und ethische/moralische Werte impliziert und vor allen Dingen der täglichen Arbeit einen Sinn vermittelt.

Die Wertigkeit einer positiven Unternehmenskultur wird dann ersichtlich, wenn keine Kultur im Unternehmen vorhanden ist und von den Mitarbeitern der psychologische Vertrag beendet und die innere Kündigung bereits ausgesprochen wurde. Damit wird nicht nur die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens in Frage gestellt, sondern auch durch den damit verbundenen Wegfall oder Verlust der Arbeitsplätze die Existenzgrundlage der Mitarbeiter und ihrer Angehörigen gefährdet. Im Gegensatz dazu stellt sich die Situation in einem Unternehmen mit positiver Unternehmenskultur dar. Das Unternehmen

⁷⁷ Nach einem Bericht des IW-Köln „(...) zeigen Befragungen: Lohnsteigerungen reichen vielfach nicht mehr aus, um die Mitarbeiter zu motivieren. Fragt man die Arbeitnehmer nach ihren Ansprüchen an die Arbeit, nennen regelmäßig mehr als 80 Prozent die Bedeutung der im Unternehmen gelebten Werte und die Stärkung der intrinsischen Motivation. Laut der GLOBE-Befragung von rund 18.000 Geschäftsführern, Vorständen und Managern des mittleren Managements ist vor allem die transformationale Führung erfolgreich. Gemeint ist eine beziehungsorientierte Führung, die ethischen Werten folgt, transparent und kooperativ ist, und bei der die Führungskraft Vorbild ist und die Ideale des Unternehmens lebt.“ (IW-Kurzberichte Nr. 4/2013).

in seinem Außenverhältnis profitiert von einem verbesserten Corporate Image und Corporate Identity und kann durch eine Steigerung seines Bekanntheitsgrades als attraktiver Arbeitgeber seine Möglichkeiten im Personal-Recruiting erheblich verbessern. Innerhalb des Unternehmens führen die positiven Impulse durch die Organisations-, Lern- und Führungskultur zu einer Steigerung der AZ, Motivation und Betriebsklima und letztlich zu einer Produktivitätssteigerung und günstigeren Markt- und Wettbewerbsbedingungen.

4 Empirische Evaluation des Triade-Konzeptes

4.1 Zielsetzung dieser Studie

Wie bereits zum Beginn dieser Arbeit erläutert wurde, wird mit den empirischen Untersuchungen angestrebt, die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen zu beantworten und die Verlässlichkeit und Gültigkeit sowie die empirische Relevanz des von der Autorin entwickelten Konzeptes der triadischen Beziehungen zu überprüfen und nachzuweisen. Mit den nachfolgend dargestellten Untersuchungen werden unterschiedliche, spezifische Ziele verfolgt. Einerseits sind die psychologischen Prädispositionen, Motivationsstrukturen und Zielvorstellungen der am Personalentwicklungsprozess beteiligten Personen zu erfassen und zu analysieren und andererseits die Interdependenzen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung und ihren dominanten Einflussfaktoren aufzuzeigen. Auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse sollte es möglich sein, das Modell der triadischen Beziehungen fundiert zu begründen und anhand der erhobenen Fakten die Korrelationen und interaktiven Zusammenhänge zu verdeutlichen. Damit diese Interdependenzen glaubhaft dargelegt und logisch begründet werden können, sollen mit den entsprechenden Forschungshypothesen die bisher theoretischen Konstrukte durch reale, repräsentative Daten auf ihre Reliabilität und Validität überprüft werden.

Aus den bisherigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass der Grad der Ausprägung der Personalentwicklung in den Unternehmen hinsichtlich ihrer Akzeptanz und Implementierung höchst unterschiedlich ist. Die Gründe hierfür sind nicht eindeutig zu bestimmen. Erschwerend kommt hinzu, dass empirisch valide Untersuchungen, die das breite Spektrum der PE abdecken, nicht vorliegen. Es sind aber auch keine logisch-erklärbaren Korrelationen ersichtlich, die einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Penetrationsgrad der PE und beispielsweise der Größenordnung eines Unternehmens, der Branchenzugehörigkeit, der Innovationskraft, der Marktposition des Unternehmens oder der Marktorientierung erkennen lassen.

4.2 Konzeptionelle Rahmenbedingungen

4.2.1 Ermittlung der Grundgesamtheit und Bestimmung der Zielgruppen

Um valide Ergebnisse erzielen zu können, sollte diese empirische Untersuchung einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Wirtschaft abbilden. Im Interesse aussagefähiger bzw. aussagekräftiger Resultate sind jedoch Einschränkungen in der Form vorzunehmen, dass sich diese Befragung nur auf Industrieunternehmen beschränkt. Der Handel, der gesamte Dienstleistungssektor (ausgenommen die Finanzdienstleistungen) und die öffentliche Hand usw. werden deshalb nicht in diese Untersuchung einbezogen. Die Gründe hierfür sind vor allem die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Schließlich führt die internationale Orientierung eines Unternehmens, der verstärkte Wettbewerbsdruck und die Dynamik der Märkte zwangsläufig dazu, dass unter diesen Marktgegebenheiten der Stellenwert der Personalentwicklung in den Unternehmen wesentlich höher angesiedelt ist bzw. zumindest sein sollte, als in Organisationen, die nicht diesem Wandel und Dynamik ausgesetzt sind.

Maßgeblich für die Bildung der Stichprobe sind die nachfolgend aufgeführten, gesamtwirtschaftlichen Faktoren, die hinsichtlich ihrer Trennschärfe dazu beitragen können, Verzerrungen in den Befragungsergebnissen zu vermindern. Diese Beeinträchtigung der Validität bzw. Repräsentativität kann z.B. da-

durch erfolgen, dass Großunternehmen auf Grund ihrer professionelleren Basis zu positive und kleinere Unternehmen auf Grund fehlender Ressourcen zu negative Ergebnisse in der Bewertung der PE aufweisen (vgl. v. Baal et al., 2013, S. 20 f.).

Auf der Basis der Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes wurde die Auswahl der Grundgesamtheit nach folgenden Kriterien gebildet:

- Branchengröße und **Anzahl der Unternehmen** nach Beschäftigten-Größenklassen (siehe Anhang 1),
- Branchengröße und der **Anzahl der Beschäftigten** nach Beschäftigten-Größenklassen (siehe Anhang 2),
- Branchengröße und **Branchen-Umsatz** nach Beschäftigten-Größenklassen (siehe Anhang 3).

Die Informationen hierfür wurden aus dem Statistischen Jahrbuch 2013 entnommen. Die Unterscheidung nach Beschäftigten-Größenklassen wurde deshalb vorgenommen, weil davon auszugehen ist, dass bei Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigte die PE nicht so professionell ausgeprägt ist und daher kein nennenswerter Rücklauf zu erwarten ist.

Global können die Zielgruppen, die aus sachlich-formalen Gründen als potentielle Probanden in Frage kommen würden, dahingehend definiert werden, dass sie in einem Unternehmen der oben skizzierten Kategorie tätig sind (Mitarbeiter) bzw. in leitender Funktion mit der PE direkt oder indirekt vertraut sind. Die konkrete Zielgruppe sieht daher wie folgt aus:

Zielgruppe 1: Eigentümer, geschäftsführende Gesellschafter, Geschäftsführer und Vorstände. Unterscheidungskriterium hierfür ist, dass die entsprechende Person für den Bereich Personal, Personalwesen oder Personal und Recht verantwortlich zeichnen muss. Personen, die zwar gesamtverantwortlich sind, aber nicht in direkter Leitungsfunktion für den Personalbereich zuständig sind, wurden nicht berücksichtigt.

Zielgruppe 2: Leiter Personal, Leiter Personal und Recht als auch Leiter Personalentwicklung. Diese Zielgruppe kennzeichnet sich dadurch, dass sie strategisch und operational für die Umsetzung der Planung, Organisation und Durchführung der Personalentwicklung verantwortlich zeichnet.

Zielgruppe 3: Mitarbeiter, die wenn möglich in den Unternehmen tätig sind, aus denen auch die Eigentümer bzw. Leiter Personalentwicklung rekrutiert sind. Sollte es nicht möglich sein, eine entsprechende Fallzahl zu erreichen, so wurden Mitarbeiter kontaktiert, die in Unternehmen beschäftigt sind, die unter die oben beschriebene Kategorie fallen.

Auf Grund der Tatsache, dass Unternehmer/Geschäftsführer, Leiter Personal/PE und Mitarbeiter unterschiedliche Ziele, Interessen und Vorstellungen mit der PE verfolgen, muss diese Studie in Folge dessen spezifisch auf die drei Zielgruppen aufgeteilt werden.

4.2.2 Formulierung der adäquaten Hypothesen

Durch die eingangs formulierten Zielsetzungen dieser Arbeit und der daraus resultierenden Aufgabenstellung der empirischen Untersuchungen waren für die Formulierung der Hypothesen folgende, forschungsleitende Fragestellungen von Bedeutung, die sich nochmals kurz zusammenfassen lassen:

1. Welche generellen Einstellungen bestehen gegenüber der Personalentwicklung, bestehen psychologische Dispositionen, die den gegenwärtigen Zustand der PE im Unternehmen erklären?
2. Was sind die Gründe, die Erklärungen, die Motive und die Bestimmungsfaktoren für die derzeitige, unterschiedliche Akzeptanz der Personalentwicklung in den Unternehmen?
3. Wie ist bis dato der Stand der Implementierung der Personalentwicklung und welchen Stellenwert hat die PE im Unternehmen?
4. Welche Interdependenzen bestehen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung und wie sind ihre Auswirkungen auf die Personalentwicklung im Unternehmen?
5. Was ist im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen der Märkte und die damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen zu tun, um die Position der PE zu stärken und zu festigen, damit sie auf Dauer den weiter steigenden Anforderungen gerecht werden kann?

Im Hinblick auf die empirische Evaluation des Triade-Konzeptes wurde deshalb bei der Formulierung der Hypothesen der thematische Schwerpunkt auf die fundamentalen und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren: Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung – Arbeitszufriedenheit – Motivation – Identifikation – Betriebsklima - gelegt. Hinsichtlich der Hypothesenbildung und der notwendigen Bedingung in Bezug auf die Operationalität bestand die methodische Einschränkung, dass durch die Online-Befragung der Probanden die expliziten, jedoch nicht die impliziten Einstellungsvariablen festgestellt werden konnten. Folgende Forschungshypothesen wurden in Bezug auf ihre Validität und empirische Signifikanz überprüft:

- | | |
|-----------------------|--|
| Einstellungen: | <p>H1: Je mehr positive/negative Erfahrungen mit der Personalentwicklung gemacht wurden, desto positive/negativer stimmt die Einstellung mit dem Objekt überein.</p> <p>H2: Wenn die Bereitschaft, Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen, hoch ist, dann korrespondiert dies sehr stark mit den Einstellungen, der Akzeptanz und der Implementierung der PE.</p> <p>H3: Je höher das Maß positiver Einstellungen zur PE, desto stärker korreliert dies mit ausgeprägter Akzeptanz und einem hohen Stellenwert der Implementierung im Unternehmen.</p> |
| Akzeptanz: | <p>H4: Wenn die Akzeptanz der Personalentwicklung im Unternehmen hoch ist, dann verbindet sich damit ein hohes Maß an (Arbeits-)Zufriedenheit bei den im Unternehmen tätigen Personen.</p> <p>H5: Je stärker die Motivation der am PE-Prozess beteiligten Mitarbeiter ist, desto positiver ist die Akzeptanz in Bezug auf Veränderungen.</p> <p>H6: Besteht eine ausgeprägte Identifikation mit den Zielvorstellungen und ethischen Werten des Unternehmens, führt dies zu einer positiven Akzeptanz mit der Personalentwicklung.</p> <p>H7: Ist die Akzeptanz der PE hinsichtlich der Leistungsfähigkeit ihrer Instrumente und Maßnahmen hoch, dann ist auch die Einstellung und Implementierung stark ausgeprägt.</p> <p>H8: Die Bereitschaft zur Akzeptanz der PE wird dann hoch sein, wenn alle Beteiligten im Unternehmen sich klar und eindeutig mit den Zielen und Aufgaben der Personalentwicklung identifizieren.</p> |

- H9: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik fördert in hohem Maße die Bereitschaft, an Personalentwicklungs-Maßnahmen im Rahmen von Veränderungsprozessen teilzunehmen.
- Implementierung:** H10: Die erfolgreiche Implementierung der PE im Unternehmen korreliert nicht mit der Umsatz-Größe, der Marktposition oder der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens.
- H11: Wenn in einem Unternehmen zwar positive Akzeptanz und positive Einstellung zur Personalentwicklung vorhanden sind, dann führt dies nicht zwangsläufig zur Implementierung der PE.
- H12: Der Grad der Implementierung korrespondiert in starkem Maße mit der Institutionalisierung und Partizipierung der PE an den Informations- und Entscheidungsprozessen.
- Arbeitszufriedenheit:** H13: Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist die Grundlage für eine hohe Arbeitszufriedenheit.
- Motivation:** H14: Berufliche Entwicklungsperspektiven und herausfordernde Tätigkeiten beeinflussen positiv die persönliche Motivation der Mitarbeiter.
- Identifikation:** H15: Die individuelle Laufbahnplanung eines Mitarbeiters steigert das persönliche Commitment zum Unternehmen.
- H16: Gelebte Unternehmenskultur und praktizierte Führungsgrundsätze sind die Basis für eine fundamentale Identifikation mit dem Unternehmen.
- H17: Durch kontinuierliche, interne Kommunikation wird das Commitment nachhaltig gefestigt, das positive Betriebsklima gestärkt und die Motivation der Mitarbeiter erhöht.
- Betriebsklima:** H18: Ein kooperativer Führungsstil und regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche fördern substanziell ein konstruktives Betriebsklima und tragen zu einem abteilungsübergreifenden Denken und unternehmensorientierter Einstellung bei.

4.2.3 Konzeption der Fragebögen

Auch wenn man bei Befragungen, gleichgültig in welcher Form, immer bestrebt ist, im Interesse der Zielsetzung einer empirischen Untersuchung möglichst umfassend Daten zu erfassen, sollte trotzdem der Fragebogen einschließlich der Erhebung der demografisch-sozioökonomischen Daten nicht mehr als 6 Seiten überschreiten, da sonst die Wahrscheinlichkeit besteht, dass er auf Grund seines Umfangs und dem damit verbundenen Zeitaufwand nicht zurückgesandt wird. Insofern war durch die Begrenzung des Seitenumfangs auch die Anzahl der Fragen relativ beschränkt. Dies bedeutete, die Fragestellungen mussten sich auf die relevanten Themenkomplexe beschränken. Die Fragen waren geschlossene Fragen, d.h. die Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben (Multiple-Choice). Innerhalb der einzelnen Fragenkomplexe wurden schließlich die verschiedenen Aussagen/Statements gruppiert, die zwar für den Probanden dem jeweiligen Themenkomplex zuzuordnen waren, aber für die Überprüfung der empirischen Gültigkeit des Triade-Konzeptes und seiner Einflussfaktoren differenziert zu klassifizieren waren. Dies erfolgte vor dem Hintergrund, um damit ein tendenzielles Aussageverhalten des Befragten zu vermeiden und objektive, den Tatsachen entsprechende Meinungen und Aussagen zu erhalten.

Für die zu beantwortenden Items wurde eine Ratingskala mit insgesamt sechs Antwortmöglichkeiten gebildet. Damit hatte der Proband die Möglichkeit, eine positive Bewertung aus vier Alternativen, eine Enthaltung („Weder noch“) oder auch eine Ablehnung in Form von „Keine Antwort“ abzugeben. In Ab-

hängigkeit von dem jeweiligen Themenkomplexen war es das Bestreben, die Befragten zu eindeutigen Aussagen/Bewertungen zu veranlassen und ihre Überzeugungen und Einstellungen zu erfassen. Deshalb wurden die Ratingskalen unterteilt in die Bewertungen der Kategorien: trifft nicht zu - trifft teilweise nicht zu - weder noch - trifft teilweise zu - trifft vollkommen zu – und - stimme nicht zu - stimme teilweise nicht zu - weder noch - stimme teilweise zu - stimme vollkommen zu.

Bedingt durch die drei, heterogenen Zielgruppen war es erforderlich, den jeweiligen Fragebogen in seiner inhaltlichen Ausgestaltung dem jeweiligen Empfängerkreis anzupassen. Bezogen auf die jeweiligen Empfänger waren folgende Themenschwerpunkte in den Fragebogenkomplex eingearbeitet:

Unternehmer/Geschäftsführer – siehe hierzu Fragebogen Anhang 4.

- Frage 4: Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?
- Frage 5: Wenn Sie nun auf Ihre Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?
- Frage 6: Um die Effizienz und Effektivität der PE zu gewährleisten, stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Welche der nachfolgend aufgeführten Instrumente und Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?
- Frage 7: Die erfolgreiche Durchsetzung der entsprechenden PE-Maßnahmen ist in der Regel von den innerbetrieblichen Voraussetzungen abhängig. Wie lässt sich die Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- Frage 8: Durch die Unternehmenspolitik werden in der Regel die Richtlinien der Personalpolitik bestimmt. Inwieweit sind die nachfolgenden Aussagen auch für Ihr Unternehmen zutreffend?
- Frage 9: Wenn Sie nun die weitere, wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens sehen, welche Erwartungen haben Sie an die Personalentwicklung und welche Anforderungen sollte sie zukünftig erfüllen?

Leiter Personal/Leiter PE – siehe hierzu Fragebogen Anhang 5.

Der Fragebogen für die Zielgruppe 2 (Personalleiter/Leiter PE) war bezüglich der Fragen 4 bis 8 identisch mit dem der Zielgruppe 1 (Unternehmer/Geschäftsführer). Hinsichtlich der Implementierung der PE waren jedoch bei dieser Zielgruppe in Bezug auf die Frage 9 aufgabenspezifische Inhalte erforderlich. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass sie für die operative Umsetzung der Personal- und Sozialpolitik und insbesondere der PE verantwortlich sind und somit durch die tagtägliche Arbeit und den Kontakt mit den Mitarbeitern bzw. dem Betriebsrat empirisch fundierte Aussagen machen konnten.

Mitarbeiter – siehe hierzu Fragebogen Anhang 6.

Um die interaktiven Beziehungen von Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung bezogen auf die Mitarbeiter ebenfalls transparent machen zu können war es erforderlich, die Inhalte der Fragen an ihren Motiven, Bedürfnissen und Zielvorstellungen auszurichten. Folgende Themenschwerpunkte wurden daher abgefragt:

- Frage 4: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen mit Personalentwicklung (PE) zurückblicken, wie beurteilen Sie die Bedeutung und den Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen und welche Meinung haben Sie von der PE?

- Frage 5: Im Rahmen der Personalentwicklung erwartet das Unternehmen von Ihnen die gewünschte, berufliche Weiterentwicklung, damit Sie Ihren Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele leisten können. Welche Erwartungen haben Sie wiederum an die PE, wenn Sie an den geplanten Maßnahmen teilnehmen?
- Frage 6: Innerhalb der Personalentwicklung soll durch eine mitarbeiterorientierte Personalführung (Motto: „Fördern und Fordern“) das Wissen, Können und die Qualifikation des Einzelnen im Vordergrund stehen. Welche Chancen und Möglichkeiten boten bzw. bieten sich Ihnen durch die PE.
- Frage 7: Personalentwicklung im Unternehmen kann nur dann zielorientiert durchgeführt werden, wenn einige, elementare Grundvoraussetzungen gegeben sind. Welche Bedingungen sollten Ihrer Meinung nach erfüllt sein, um PE-Maßnahmen erfolgreich in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren zu können?
- Frage 8: Es gibt im Personalbereich sehr viele Instrumente, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu festigen, ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ihre Einsatzbereitschaft für das Unternehmen zu stärken und eine positive Einstellung zur Personalentwicklung zu erzeugen. Wie würden Sie die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen auf Ihre Wichtigkeit aus Ihrer Sicht einstufen?

Zum Abschluss der Befragung wurden alle Probanden gebeten, noch einige Angaben zum Geschlecht, Alter, Schulausbildung, Stellung im Unternehmen, Gesamtumsatz des Unternehmens, Anzahl der Mitarbeiter und der Branchenzugehörigkeit zu machen.

4.3 Durchführung der drei Teilstudien

4.3.1 Bildung der Stichprobe

Die Stichprobe als repräsentativer Querschnitt einer definierten Grundgesamtheit war auch für die Durchführung der Hauptuntersuchung von besonderer Bedeutung. Denn einerseits war es das Bestreben der Autorin, Ergebnisse zu erzielen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die reale Situation der Grundgesamtheit abbilden. Andererseits war die konkrete Beschreibung der Stichprobe stets ein Garant dafür, dass nicht Unternehmen in die Befragung einbezogen wurden, die nicht für eine Bewertung der PE relevant waren.

Auf Grund der konkreten Beschreibung der Zielgruppe 1 und 2 konnte nun mittels einer Firmendatenbank eine Auswahl der Unternehmen nach den bereits aufgeführten Kriterien (siehe Abschnitt 4.2.1) vorgenommen werden. In dieser Firmendatenbank ist es möglich, nach verschiedenen Unterscheidungskriterien eine Selektion durchzuführen. Für diese Studie waren es die Merkmale Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeiter (ab 500 MA aufwärts) und Jahresumsatz. Entsprechend der Anzahl der Unternehmen erfolgte nun nach dem Random-Verfahren die Selektion. Mit diesem Verfahren war gewährleistet, dass die Wahrscheinlichkeit für jedes Unternehmen, in diese Stichprobe zu gelangen, gleich groß und somit die Repräsentativität der Untersuchung sichergestellt war.

Die Ermittlung der Stichprobe aus der Zielgruppe 3 erfolgte über ein sogenanntes Social-Media-Portal (XING.com) bei dem eine Selektion der Zielgruppe nach dem Beschäftigtenstatus, dem beruflichen Werdegang und dem jeweiligen Unternehmen möglich ist.

4.3.2 Online-Befragung

Um eine fundierte und der Realität entsprechende Abbildung der Situation in den Unternehmen zu erhalten, mussten die relevanten Daten direkt bei den betreffenden Personen erhoben werden. Damit

schnell und zuverlässig die Informationen erfasst werden konnten, bot sich eine Online-Befragung der selektierten Zielgruppe an. Diese Vorgehensweise wurde aus den folgenden Gründen präferiert:

- Durch den Versand des Online-Fragebogens an die eMail-Adresse des Empfängers wurde die gewünschte Person direkt erreicht, d.h. es bestand nicht die Gefahr, dass der Fragebogen auf dem Weg zu ihm verloren ging und eventuell nicht von ihm direkt beantwortet wurde.
- Es ist davon auszugehen, dass die Rücklaufquote bei der Online-Befragung aus Komfortgründen größer ist, da das Ausfüllen eines Fragebogens am Computer, für den Befragten eine wesentliche Zeit- und Aufwandsersparnis darstellt - im Gegensatz zu einem gedruckten Fragebogen.
- Die Online-Befragung hat im Vergleich zu den anderen Formen der Datenerhebung (schriftlich, mündlich) wesentliche Vorteile, insbesondere was den zeitlichen und kostenmäßigen Aspekt betrifft.

Ungeachtet dessen besteht bei Befragungen dieser Art, ausgenommen hiervon ist die mündliche Erhebung, immer das Risiko, dass die Rücklaufquote doch sehr starken Schwankungen unterliegen kann. Es war jedoch von Anfang an das Bestreben, trotz aller widrigen Umstände, eine entsprechend repräsentative Rücklaufquote zu erreichen.

4.3.3 Durchführung des Pretests

Bevor man mit großem Aufwand eine derart umfangreiche Datenerhebung durchführt, ist es sinnvoll, in einem sogenannten Pretest die Fragebögen in Bezug auf ihre Gestaltung, Konzeption und die generelle Akzeptanz bei den Probanden zu testen. Der Sinn und Zweck der Befragung von wenigen, ausgewählten Testpersonen war herauszufinden, ob die generelle Bereitschaft der Befragten vorhanden ist, an einer Befragung zu dem Thema Personalentwicklung teilzunehmen und fundierte Antworten erwartet werden können. Der wichtigste Aspekt bei der Durchführung des Pretests ist jedoch der Test des Fragebogens beim Probanden. Hier war insbesondere zu überprüfen:

1. Die Zeitdauer der Befragung bzw. die Länge des Fragebogens: Eine Faustregel besagt, dass eine schriftliche Befragung nicht mehr als 20 Minuten in Anspruch nehmen sollte. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Proband die Befragung abbricht oder generell verweigert.
2. Die Fragetechnik bzw. das Verständnis der Frage: Hier sollte der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein: Sind die Fragen klar, eindeutig und verständlich formuliert. Gibt es bei der Beantwortung für den Befragten eine gewisse Spannung und wird eine Monotonie in der Abfolge der Fragen bzw. Items vermieden.
3. Antwortmöglichkeiten: Es ist wichtig, dass die Probanden eine ausreichende Varianz hinsichtlich ihrer Entscheidung bei der Beantwortung der Fragen haben.
4. Struktureller Aufbau des Fragebogens: Sind die einzelnen Fragen so angeordnet, dass überprüft werden kann, ob der Befragte auch wahrheitsgemäß geantwortet hat (Kontrollfragen). Insbesondere war darauf zu achten, dass der Befragte sicher durch die Befragung geführt wurde und er, falls es erforderlich war, immer wieder Hinweise erhielt, was bei der jeweiligen Frage zu beachten/zu vermeiden war.

Die Auswahl der Unternehmer/Geschäftsführer bzw. Leiter Personal/Leiter PE erfolgte über die Firmendatenbank, während die Mitarbeiter über das Social-Network XING.com selektiert wurden. In der Regel umfasst der Pretest nur einen kleinen Kreis von Probanden. Deshalb wurden je Zielgruppe fünfzig Personen ausgewählt. Der Versand der Fragebogen erfolgte über XING, da damit gewährleistet war, dass der Befragte auch tatsächlich den Fragebogen erhalten hat. Zum Schluss der Befragung wurde der Proband gebeten, anhand von vorgegebenen Beurteilungskriterien die Qualität des Fragebogens zu werten.

Da die überwiegende Mehrheit der Befragten positive Wertungen abgegeben haben, konnte mit der Hauptuntersuchung begonnen werden.

4.3.4 Die Hauptuntersuchung

Nachdem in der Stichprobe bereits konkret der Name des Unternehmens, des Geschäftsführers bzw. des Leiters Personal resp. PE ermittelt bzw. über das Social-Network die Namen potentieller Probanden bekannt waren, wurde mit dem Versand der Fragebögen begonnen. Am Beginn der eigentlichen Befragung war ein Empfehlungsschreiben des Instituts vorgeschaltet (siehe hierzu Anhang 7). Darin wurde dem Empfänger kurz das Promotionsvorhaben erklärt und Hinweise für das Ausfüllen des Fragebogens gegeben.

Obwohl der Autorin bewusst war, dass eine empirische Untersuchung bei derart heterogen und komplexen Zielgruppen und mit einem sensiblen Thema, wie es die PE in der Praxis darstellt, einen erheblichen physischen und psychischen Aufwand darstellt, gestaltete sich der Rücklauf der Fragebogen über den gesamten Befragungszeitraum als überaus zähflüssig. Der ursprünglich angelegte Adress-Pool von 300 Namen pro Zielgruppe mussten immer wieder mit neuen Selektionen ergänzt werden, um permanent Aussendungen vornehmen zu können und damit sukzessive auf eine akzeptable Rücklaufquote zu kommen. Letztendlich ist es doch gelungen eine Quote zu erreichen die, unter Berücksichtigung der besonderen Schwierigkeiten, mehr als ein zufriedenstellendes Ergebnis bezeichnet werden kann:

- Dauer der Feldarbeit:	Mitte Januar bis Mitte Juni 2015	
- Unternehmer/Gesch.führer:	Anzahl versandter Fragebögen	528
	Rückläufe	41
	Quote in %	7,8
- Leiter Personal/PE:	Anzahl versandter Fragebögen	785
	Rückläufe	71
	Quote in %	9,0
- Mitarbeiter:	Anzahl versandter Fragebögen	820
	Rückläufe	67
	Quote in %	8,2
- Gesamt:	Anzahl versandter Fragebögen	2.133
	Rückläufe	179
	Quote in %	8,4

5 Die Untersuchungsergebnisse der empirischen Erhebungen

In den nachfolgenden Ausführungen werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse der demografisch-sozioökonomische Daten der Probanden erläutert. Daran anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Die Überprüfung erfolgte mittels Spearman's Rho (vgl. Bortz/Schuster, 2010, S. 117 ff.). Die Hypothesenprüfung wird zunächst für alle drei untersuchten Gruppen getrennt dargestellt. Die daran anschließende faktorenanalytische Untersuchung sowie die Regressionsanalysen des Triade-Konzeptes sollen aufzeigen, inwieweit die formulierten, interaktiven Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen und Bestimmungsfaktoren aus empirischer Sicht in Bezug auf Validität und Reliabilität bestätigt werden konnten.

5.1 Die demografisch-sozioökonomische Struktur der Probanden

5.1.1 Unternehmer/Geschäftsführer

Aus der Zielgruppe der Unternehmer bzw. Geschäftsführer (im Folgenden als „Unternehmer“ bezeichnet) nahmen insgesamt 41 Personen an der Befragung teil. Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigte sich hier eine deutliche Überrepräsentation männlicher Teilnehmer: 31 Männer (75,6%) gegenüber lediglich 11 Frauen (24,4%). Hinsichtlich ihres höchsten Bildungsabschlusses gaben 32 Teilnehmer (80%) an, über einen Universitätsabschluss zu verfügen. Die verbleibenden 9 Probanden (20%) hatten einen Abschluss an einer Technischen Hochschule gemacht. Da kein Teilnehmer „Mittlere Reife“, „Abitur“, oder „Fachhochschulabschluss“ als höchsten Bildungsabschluss angab, war das Qualifikationsniveau der Stichprobe der Unternehmer insgesamt hoch. Die Häufigkeitsverteilung der Teilnehmer über die verschiedenen Altersklassen ist in Tabelle 2 dargestellt. Demnach waren nahezu Dreiviertel der Befragten in der untersuchten Unternehmer-Stichprobe 51 Jahre oder älter.

Altersklasse	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 30 Jahre	0	0%
31-40 Jahre	2	4,9%
41-50 Jahre	10	24,4%
51-60 Jahre	14	34,1%
61 und älter	15	36,6%

Tabelle 2: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Altersklassen der Zielgruppe „Unternehmer“. Eigene Darstellung.

Tabelle 3 zeigt die Häufigkeitsverteilungen in Bezug auf die Position der Befragten in ihrem Unternehmen.

Stellung im Unternehmen	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Eigentümer	5	12,2%
Geschäftsführender Gesellschafter	15	36,6%
Geschäftsführer	14	34,1%
Mitglied des Vorstands	7	17,1%

Tabelle 3: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Position in dem jeweiligen Unternehmen. Eigene Darstellung.

Wie aus der Tabelle 4 ersichtlich ist, war somit fast die Hälfte aller Befragten für Unternehmen tätig, die pro Jahr einen Gesamtumsatz von weniger als 250 Mio. Euro erzielen und 70,2 Prozent der Probanden repräsentierten mittelgroße Unternehmen mit einem Umsatz bis 750 Mio.. Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Bereich 5,01 bis 10 Mrd., in dem 10,8 Prozent der Befragten ihr Unternehmen eingeordnet haben. Vier Teilnehmer machten diesbezüglich keine Angaben, so dass die Daten sich auf lediglich 37 ausgefüllte Fragebogen beziehen.

Gesamtumsatz / konsolidierter Konzernumsatz	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 250 Mio.	17	45,9%
251 - 500 Mio.	2	5,4%
501 - 750 Mio.	7	18,9%
751 - 1000 Mio.	1	2,7%
1,01 – 5 Mrd.	3	8,1%
5,01 – 10 Mrd.	4	10,8%
10,01 – 20 Mrd.	1	2,7%
20,01 – 50 Mrd.	1	2,7%
Über 50,01 Mrd.	1	2,7%

Tabelle 4: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf den Gesamtumsatz des Unternehmens, in dem die Zielgruppe „Unternehmer“ tätig war. Eigene Darstellung.

Tabelle 5 zeigt die Verteilung der befragten Unternehmer im Hinblick auf die Anzahl ihrer Mitarbeiter in ihrer Firma. Schwerpunkte in Bezug auf die Mitarbeiterzahl war die Gruppe bis 1.000 Beschäftigte (31,7 Prozent), 7.501 bis 10.000 (14,6 Prozent) und 10.001 bis 15.000 bzw. 30.001 bis 40.000 mit jeweils 9,8 Prozent. Damit wurde hinsichtlich der Mitarbeiterstruktur eine ausgewogene Mischung zwischen mittelgroßen und großen Unternehmen erreicht.

Anzahl Mitarbeiter	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 1.000	13	31,7%
1.001-2.000	2	4,9%
2.001-3.000	3	7,3%
3.001-4.000	2	4,9%
4.001-5.000	1	2,4%
5.001-7.500	2	4,9%
7.501-10.000	6	14,6%
10.001-15.000	4	9,8%
15.001-20.000	2	4,9%
20.001-30.000	2	4,9%
30.001-40.000	4	9,8%
40.001-50.000	0	0,0%
Mehr als 50.001	0	0,0%

Tabelle 5: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung bezogen auf die Mitarbeiteranzahl in den jeweiligen Unternehmen der Befragten. Eigene Darstellung.

Tabelle 6 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen nach WZ 2008 (Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.1.2., 2013) in der Gruppe der befragten Unternehmer. Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, lassen sich keine besonderen Häufungen in der Branchenverteilung feststellen. Auf Grund dieser nahezu gleichmäßigen Verteilung kann von einer homogenen Branchenstruktur ausgegangen werden.

Branchenzugehörigkeit nach WZ 2008	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Chemische Erzeugnisse	4	9,8%
Druckerzeugnisse	1	2,4%
Elektrische Ausrüstungen	4	9,8%
Elektronische und optische Erzeugnisse, DV-Geräte	0	0,0%
Sonstiger Fahrzeugbau	2	4,9%
Finanzdienstleistungen	2	4,9%
Getränke	1	2,4%
Glaswaren, Keramik	0	0,0%
Gummi, Kunststoffwaren	3	7,3%
Kraftwagen und Kraftwagenteile	3	7,3%
Maschinenbau	4	9,8%
Reparatur/Installation von Maschinen und Ausrüstung	0	0,0%
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	2,4%
Herstellung von Metallerzeugnissen	3	7,3%
Möbel	0	0,0%
Nahrung, Futtermittel	2	4,9%
Papier, Pappe u.ä.	0	0,0%
Pharmazeutische Erzeugnisse	4	9,8%
Herstellung sonstiger Waren	3	7,3%
Versicherungen	2	4,9%
Sonstige ⁷⁸	2	4,9%

Tabelle 6: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit in der Zielgruppe „Unternehmer“. Eigene Darstellung.

78 Folgende Branchen wurden in der Gruppe „Unternehmer“ unter „Sonstiges“ genannt: IT (eine Nennung), Mode (eine Nennung)

5.1.2 Leiter Personal/Personalentwicklung

An der Befragung der Zielgruppe Personalleiter bzw. Leiter PE (im Folgenden als „Personalleiter“ bezeichnet) nahmen 71 Probanden teil. Im Vergleich zur Zielgruppe der Unternehmer zeigte sich bei den Personalleitern ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis: Von den 71 Befragten waren 42 (59,2%) männlich und 29 (40,8%) weiblich. Tabelle 7 zeigt die Häufigkeitsverteilung hinsichtlich der Schulausbildung der Personalleiter. Zwei der Befragten machten hierzu keine Angaben, so dass sich die Daten auf lediglich 69 Teilnehmer beziehen. Besonders bemerkenswert ist, dass 84 Prozent der Probanden über einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss verfügen. Somit kann man davon ausgehen, dass im Bereich Personal/PE der Akademikeranteil aus naheliegenden Gründen besonders hoch ist.

Höchster Bildungsabschluss	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Mittlere Reife	4	5,8%
Abitur	7	10,1%
Fachhochschulabschluss	12	17,4%
Technische Hochschule	3	4,3%
Universität	43	62,3%

Tabelle 7: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die Schulausbildung der befragten Personalleiter. Eigene Darstellung.

Tabelle 8 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Personalleiter im Hinblick auf die verschiedenen Altersklassen hinweg. Verglichen mit der Gruppe der Unternehmer war der Altersdurchschnitt dieser Zielgruppe tendenziell jünger: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten nannten ein Alter zwischen 41 und 50 Jahren.

Altersklasse	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 30 Jahre	0	0%
31-40 Jahre	13	18,3%
41-50 Jahre	40	56,3%
51-60 Jahre	15	21,1%
61 und älter	3	4,2%

Tabelle 8: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Personalleiter nach Altersklassen. Eigene Darstellung.

Hinsichtlich ihrer Stellung im Unternehmen machten vier Teilnehmer keine Angaben. Von den 67 verbleibenden Probanden gaben 42 (62,7%) an, Leiter der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen zu sein, die verbleibenden 25 (37,3%) waren Personalleiter („Leiter Personal“).

Die Häufigkeitsverteilung in Bezug auf den Gesamtumsatz bzw. den konsolidierten Umsatz des Unternehmens der Zielgruppe Personalleiter ist aus der Tabelle 9 (siehe folgende Seite) ersichtlich. Sechs Teilnehmer machten hierzu keine Angaben, so dass sich die Daten in Tabelle 9 auf 65 Probanden beziehen. Bei der Verteilung der Umsatzgrößenordnungen ist erstaunlicherweise festzustellen, dass 78,5

Prozent der Befragten in Unternehmen tätig sind, deren Umsatz die Fünf-Milliarden-Marke nicht überschritten hat. Dies bedeutet eine Übergewichtung der mittleren Groß-Unternehmen und eine Unter gewichtung der Groß-Konzerne.

Gesamtumsatz / konsolidierter Konzernumsatz	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 250 Mio.	9	13,8%
251 - 500 Mio.	13	20%
501 - 750 Mio.	5	7,7%
751 - 1000 Mio.	7	10,8%
1,01 – 5 Mrd.	17	26,2%
5,01 – 10 Mrd.	2	3,1%
10,01 – 20 Mrd.	2	3,1%
20,01 – 50 Mrd.	3	4,6%
Über 50,01 Mrd.	7	10,8%

Tabelle 9: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung hinsichtlich des Gesamtumsatzes der Unternehmen im Bereich der Zielgruppe „Personalleiter“. Eigene Darstellung.

Die Verteilung der Gruppe „Personalleiter“ im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens zeigt die Tabelle 10. Ein Teilnehmer machte keine Angaben. In Bezug auf die Unternehmensgröße war in der Gruppe der Personalleiter eine größere Bandbreite festzustellen, als bei den Unternehmern. Während bei den Unternehmern mit 31,7 Prozent mittelgroße und 34,2 Prozent große Unternehmen vertreten waren, liegt der Schwerpunkt bei den Personalleitern mit 61,4 Prozent (<1000 MA mit 31,4 %, 1.001 – 2.000 MA mit 17,1 % und 4.001 – 5.000 mit 12,9 %) bei den eher mittelgroßen Unternehmen und mit 12,9 Prozent sind lediglich die Groß-Unternehmen repräsentiert.

Anzahl der Mitarbeiter	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 1.000	22	31,4%
1.001-2.000	12	17,1%
2.001-3.000	5	7,1%
3.001-4.000	0	0,0%
4.001-5.000	9	12,9%
5.001-7.500	3	4,3%
7.501-10.000	1	1,4%
10.001-15.000	4	5,7%
15.001-20.000	1	1,4%
20.001-30.000	1	1,4%
30.001-40.000	1	1,4%
40.001-50.000	2	2,9%
Mehr als 50.001	9	12,9%

Tabelle 10: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen der Personalleiter. Eigene Darstellung.

Tabelle 11 schließlich zeigt die Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Unternehmen für die Gruppe der „Personalleiter“. Als Schwerpunktbranche der Befragten kristallisiert sich der „Maschinenbau“ (15,7 Prozent) heraus, gefolgt von „Finanzdienstleistungen“ (8,6 Prozent), Kraftwagen und Kraftwagenteile mit 7,1 Prozent und „Chemische Erzeugnisse“ sowie „Versicherungen“ mit jeweils 5,7 Prozent. Ansonsten zeigte sich hier ähnlich wie in der Gruppe der Unternehmer eine große Bandbreite. Ein Teilnehmer machte hier keine Angabe.

Branchenzugehörigkeit nach WZ 2008	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Chemische Erzeugnisse	4	5,7%
Druckerzeugnisse	0	0,0%
Elektrische Ausrüstungen	2	2,9%
Elektronische und optische Erzeugnisse, DV-Geräte	0	0,0%
Sonstiger Fahrzeugbau	1	1,4%
Finanzdienstleistungen	6	8,6%
Getränke	1	1,4%
Glaswaren, Keramik	1	1,4%
Gummi, Kunststoffwaren	0	0,0%
Kraftwagen und Kraftwagenteile	5	7,1%
Maschinenbau	11	15,7%
Reparatur/Installation von Maschinen und Ausrüstung	0	0,0%
Metallerzeugung und -bearbeitung	3	4,3%
Herstellung von Metallerzeugnissen	0	0,0%
Möbel	0	0,0%
Nahrung, Futtermittel	1	1,4%
Papier, Pappe u.ä.	1	1,4%
Pharmazeutische Erzeugnisse	0	0,0%
Herstellung sonstiger Waren	1	1,4%
Versicherungen	4	5,7%
Sonstige ⁷⁹	28	40%

Tabelle 11: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Branchenzugehörigkeit von Unternehmen der Zielgruppe „Personalleiter“. Eigene Darstellung.

⁷⁹ Folgende Branchen wurden in der Gruppe „Personalleiter“ unter „Sonstige“ genannt: Energie (3x/4,3%), Einzelhandel (2x/2,9%), Energieversorgung (2x/2,9%), Elektrotechnik (2x/2,9%), Personalberatung (1x/1,4%), Telekommunikation (1x), Verkehr/Logistik (1x), Immobilien (1x), Einzelhandel/Lebensmittel (1x), Süßwaren (1x), Handel mit Kabeln (1x), Rüstungsindustrie (1x), Logistik (1x), Ingenieurdienstleistungen (1x), Energiewirtschaft (1x), Agrarbereich/Handel/Vertrieb (1x), Konsumgüterbranche (1x), IT-Dienstleistungen (1x), Gebäudetechnik/Facility Services (1x), Handel (1x), Energieerzeugung (1x), Textilherstellung (1x).

5.1.3 Mitarbeiter

Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung zeigte sich bei der Zielgruppe der Mitarbeiter ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis. 30 Frauen (44,8%) sowie 37 Männer (55,2%) aus dieser Gruppe nahmen an der Befragung teil. Wie Tabelle 12 zeigt, war im Hinblick auf die Schulausbildung der Mitarbeiter eine recht große Bandbreite festzustellen, wobei Befragte mit einem Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss (je 34,3 Prozent) dominieren, während Teilnehmer mit Mittlerer Reife, Abitur oder Technischer Hochschule eher unterrepräsentiert sind.

Schulausbildung	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Hauptschule	0	0,0%
Mittlere Reife	6	9,0%
Abitur	8	11,9%
Fachhochschulabschluss	23	34,3%
Technische Hochschule	5	7,5%
Universität	23	34,3%
Sonstige	2	3,0%

Tabelle 12: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die Schulausbildung der Mitarbeiter. Eigene Darstellung.

In der Altersstruktur der befragten Mitarbeiter ist eine ausgeprägte Schwerpunktbildung in der Klasse zwischen 31 und 40 Jahren (55,2 Prozent) festzustellen. Während in den Klassen 41 bis 50 und 51 bis 60 Jahre noch eine hinreichende Repräsentativität der Altersstufe erreicht wurde, weist die Gruppe bis 30 Jahre eine relativ geringe Häufigkeit auf.

Altersklassen	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 30 Jahre	6	9%
31-40 Jahre	37	55,2%
41-50 Jahre	11	16,4%
51-60 Jahre	13	19,4%
61 und älter	0	0,0%

Tabelle 13: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Altersklassen der Zielgruppe „Mitarbeiter. Eigene Darstellung.

Bei der Frage nach ihrer beruflichen Stellung im Unternehmen (siehe Tabelle 14 auf der folgenden Seite) waren mit jeweils 29,9 Prozent die Position des „Sachbearbeiters“ bzw. des „Gruppenleiters“ demnach die am häufigsten vertretenen Tätigkeiten. Obwohl die Position des „Abteilungsleiters“ der Kategorie des „Unteren Managements“ zuzuordnen und daher eine Leitungsfunktion beinhaltet, wurde sie in der Online-Befragung bei den „Mitarbeitern“ aufgeführt. Diese Einordnung wurde deshalb vorgenommen, da in der Praxis die Zuordnung der Abteilungsleitungsfunktion zur erweiterten Führungsebene nicht immer klar und eindeutig geregelt ist.

Stellung im Unternehmen	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Sachbearbeiter	20	29,9%
Vorarbeiter	2	3,0%
Gruppenleiter	20	29,9%
Abteilungsleiter	9	13,4%
Sonstige ⁸⁰	16	23,9%

Tabelle 14: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Befragten „Mitarbeiter“ in Bezug auf die berufliche Stellung im Unternehmen. Eigene Darstellung.

Die Häufigkeitsverteilung bezogen auf den Gesamt-Umsatz des Unternehmens der Probanden zeigt die Tabelle 15. Wie bereits bei der Zielgruppe der Unternehmer und Personalleiter so ist auch bei den Mitarbeitern eine Konzentration auf die Klassen bis 250 Mio. (22,4 Prozent), 1,01 bis 5 Mrd. (23,4 Prozent), 5,01 bis 10 Mrd. und über 50,01 Mrd. Umsatz bemerkenswert.

Gesamtumsatz / konsolidierter Konzernumsatz	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 250 Mio.	15	22,4%
251-500 Mio.	4	6%
501-750 Mio.	3	4,5%
751-1000 Mio.	5	7,5%
1,01 – 5 Mrd.	16	23,4%
5,01 – 10 Mrd.	9	13,4%
10,01 – 20 Mrd.	4	6%
20,01 – 50 Mrd.	4	6%
Über 50,01 Mrd.	7	10,4%

Tabelle 15: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung des Gesamtumsatzes der Unternehmen, in denen die Mitarbeiter beschäftigt waren. Eigene Darstellung.

Analog zur Verteilung des Gesamtumsatzes in Bezug auf die Größenklassen ist auch eine Häufung in der Verteilung nach der Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen festzustellen (siehe Tabelle 16 auf der folgenden Seite). Schwerpunkte sind die Klassen bis 1.000 bzw. 1.001 bis 2.000 Beschäftigte, auf die 31,4 Prozent der jeweiligen Unternehmen entfallen, der Bereich 5.001 bis einschließlich 15.000 Mitarbeiter mit 29,9 Prozent und mit 16,4 Prozent die Klasse über 50.000 Beschäftigte.

80 Folgende Tätigkeiten wurden unter „Sonstige“ genannt: Berater (2x / 3,0%), Key Account Manager (2x), Spezifisch (1x / 1,5%), Angestellte / Referentin (1x), Verwaltungsangestellte (1x), Projektleitung (1x), Arbeitnehmer (1x), Außendienst (1x), Qualitätsmanagement (1x), Referent (1x), Projektmanager (1x), Stabstelle Abteilungsleiter (1x), Quality Manager (1x), Business Development Manager (1x).

Anzahl Mitarbeiter	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Bis 1.000	16	23,9%
1.001-2.000	5	7,5%
2.001-3.000	0	0,0%
3.001-4.000	2	3,0%
4.001-5.000	1	1,5%
5.001-7.500	5	7,5%
7.501-10.000	5	7,5%
10.001-15.000	10	14,9%
15.001-20.000	4	6%
20.001-30.000	2	3%
30.001-40.000	6	9%
40.001-50.000	0	0,0%
Mehr als 50.001	11	16,4%

Tabelle 16: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter in der Zielgruppe „Mitarbeiter“. Eigene Darstellung.

Besondere Schwerpunkte in der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die Probanden tätig waren, sind aus der Tabelle 17 nicht zu entnehmen. Überdurchschnittlich vertreten sind lediglich die Bereiche: Chemische Erzeugnisse mit 18,2 Prozent, Kraftwagen und Kraftwagenteile mit 12,1 Prozent und Maschinenbau resp. Pharmazeutische Erzeugnisse mit jeweils 10,6 Prozent. Die übrigen Sektoren waren relativ gleichmäßig im unteren Bereich verteilt, sodass von einer verhältnismäßig homogen Branchenverteilung gesprochen werden kann.

Branchenzugehörigkeit nach WZ 2008	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Chemische Erzeugnisse	12	18,2%
Druckerzeugnisse	1	1,5%
Elektrische Ausrüstungen	3	4,5%
Elektronische und optische Erzeugnisse, DV-Geräte	2	3,0%
Sonstiger Fahrzeugbau	2	3,0%
Finanzdienstleistungen	5	7,6%
Gummi, Kunststoffwaren	1	1,5%
Kraftwagen und Kraftwagenteile	8	12,1%
Maschinenbau	7	10,6%
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	1,5%
Herstellung von Metallerzeugnissen	2	3,0%
Möbel	1	1,5%
Nahrung, Futtermittel	1	1,4%
Pharmazeutische Erzeugnisse	7	10,6%
Herstellung sonstiger Waren	2	3,0%
Versicherungen	3	4,5%
Sonstige ⁸¹	9	13,6%

Tabelle 17: Absolute und prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die befragten Mitarbeiter tätig waren. Eigene Darstellung.

81 Folgende Branchen wurden in der Gruppe „Mitarbeiter“ unter „Sonstiges“ genannt: Marktforschung (2x / 3,0%), Dienstleistung (2x), Gesundheitswesen (1x / 1,5%), Logistik (1x), IT (1x), Beratung (1x), Luftfahrt / Touristik (1x).

5.1.4 Zusammenfassung der demografisch-sozioökonomischen Merkmale der Probanden

Sowohl bei der Bildung der für diese empirische Untersuchung erforderlichen Stichprobe als auch bei der Gewinnung der tatsächlichen, demografisch-sozioökonomischen Struktur der Probanden wurde von der Autorin besonderer Wert und Sorgfalt auf die Validität und Reliabilität der erhobenen Daten, als auch auf einen annähernd repräsentativen Querschnitt gelegt. Diese explizite Betonung war deshalb von besonderer Bedeutung, weil sowohl die theoretische Begründung und empirische Bestätigung des Triade-Konzeptes, als auch die empirische Evidenz und Stringenz der einzelnen Bestimmungsfaktoren der PE wesentlich davon abhängig sind.

Auf Grund der Vielschichtigkeit der deutschen Industrie in Bezug auf Anzahl der Unternehmen, Umsatzgrößenordnungen, Anzahl der Beschäftigten, Branchenstruktur und regionale Verteilung wäre es jedoch nur mit erheblichem Zeit-, Personal- und Kostenaufwand möglich gewesen, repräsentative Befunde zur PE zu erhalten. Deshalb wurde in dieser Arbeit das induktive Verfahren gewählt, um mit einer limitierten Anzahl an Probanden und einer damit verbundenen Einschränkung der Repräsentativität, verbindliche Aussagen in Bezug auf die Güte und Gültigkeit des Triade-Konzeptes machen zu können.

Unter Bezugnahme auf die bereits vorgestellten Ergebnisse in den einzelnen Zielgruppen bildet daher die folgende, probandenübergreifende Zusammenfassung der demografisch-sozioökonomischen Merkmale die Grundlage für die weiteren Ausführungen:

- Geschlecht:** Mit 110 männlichen und 69 weiblichen Teilnehmern bzw. einem Verhältnis von 61,4 zu 38,6 Prozent überwiegt zwar der männliche Anteil. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der Zielgruppe „Unternehmer“ der weibliche Anteil mit 24,4 Prozent – entsprechend der Grundgesamtheit - unterrepräsentiert ist.
- Schulausbildung:** Innerhalb der drei Zielgruppen ist erstaunlicherweise ein überproportional hoher Anteil an Fachhochschul- bzw. Universitätsabsolventen festzustellen. Während bei den Unternehmern und Personalleitern der Universitätsabschluss dominiert, ist bei den Mitarbeitern ein ausgeglichenes Verhältnis (jeweils 34,3 Prozent) von Fachhochschule und Universität festzustellen.
- Alter:** Während bei den Mitarbeitern die Mehrheit mit 55,2 Prozent sich auf die Altersklasse zwischen 31 bis 40 Jahre konzentrierte, lag er bei den Personalleitern mit 56,3 Prozent in der Klasse zwischen 41 und 50 Jahre und bei den Unternehmern mit 70,7 Prozent bei 51 Jahre und älter. Somit liegt der Altersdurchschnitt der Gesamtheit der Befragten zwischen 41 und 50 Jahre.
- Gesamtumsatz des Unternehmens:** Sowohl bei den Unternehmern, den Personalleitern, als auch bei den Mitarbeitern kristallisiert sich keine eindeutige Schwerpunktbildung in den Umsatzgrößenklassen heraus. Da in den drei Zielgruppen die Mehrheit bei bis zu 5,0 Mrd. Umsatz war, kann daher von kleineren Groß-Unternehmen ausgegangen werden.
- Anzahl der Mitarbeiter:** Die Bandbreite in der Verteilung der Probanden in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter in dem betreffenden Unternehmen ist ebenfalls sehr groß. Als Schwerpunkte sind die Klassen bis 1.000 Mitarbeiter (31,7 Prozent Unternehmer, 31,4 Prozent Personalleiter, 23,9 Prozent Mitarbeiter), aber auch 4.000 bis 15.000, 30.000 bis 40.000 und über 50.000 Mitarbeiter festzustellen. Im Durchschnitt aller Befragten haben daher die betreffenden Unternehmen zwischen 5.000 und 7.500 Mitarbeiter.

Branchenzugehörigkeit: Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit sind in den drei Befragungsgruppen sechs Branchen zu nennen, die in ihrer Häufigkeit über dem Durchschnitt der sonstigen Wertungen liegen: Maschinenbau, Kraftwagen und Kraftwagenteile, Chemische Erzeugnisse, Pharmazeutische Erzeugnisse, Finanzdienstleistungen und Versicherungen. Da jedoch insgesamt in der Branchenklassifizierung der Probanden die prozentualen Unterschiede keine besonderen Ausprägungen aufweisen, kann von einer sehr heterogenen Branchenstruktur gesprochen werden.

Mit dem Versuch, durch die realitätsbezogene Abbildung der Probandenstruktur eine situationsgerechte Beurteilung des Triade-Konzeptes bzw. der generellen Einschätzung der PE zu erzielen und in einer Studie den gegenwärtigen Zustand der PE in der deutschen Industrie zu erfassen, war gleichzeitig auch die Einsicht verbunden, dass nur annäherungsweise die Wirtschaftsstruktur abgebildet werden kann. Zusammenfassend kann die Beschreibung der für die empirische Untersuchung relevanten Zielgruppen wie folgt vorgenommen werden:

- Der überwiegend männliche Anteil der Befragungsteilnehmer, bedingt durch die Unterrepräsentierung der weiblichen Probanden in der Gruppe der „Unternehmer“, spiegelt die reale Situation im Arbeitsleben wider.
- Die Dominanz der Probanden mit akademischer Ausbildung entspricht wahrscheinlich nicht der Realität in der Privatwirtschaft. Hier wäre zu wünschen gewesen, wenn insbesondere bei den Mitarbeitern als Schulausbildung der „Hauptschulabschluss“ bzw. die „Mittlere Reife“ stärker vertreten gewesen wäre.
- In Bezug auf die Altersstruktur der Befragten sind bei einem Durchschnitt in der Klasse von 41 bis 50 Jahre die jüngeren Jahrgänge, d.h. zwischen 20 und 40 Jahre, völlig unterrepräsentiert. Es kann daher nicht verifiziert werden, wie die Untersuchungsergebnisse tendenziell beeinflusst wären, wenn diese Altersklasse einen höheren Anteil erzielt hätte, zumal davon auszugehen ist, dass jüngere Erwerbspersonen vielleicht andere Erwartungen, Vorstellungen und Einstellungen gegenüber der PE haben als Beschäftigte, die 41 Jahre und älter sind.
- Sowohl hinsichtlich des Gesamtumsatzes der Unternehmen, der Anzahl der Mitarbeiter und der Branchenzugehörigkeit wird die Heterogenität der deutschen Unternehmen sehr gut abgebildet. Einerseits stellen Umsatzgrößenordnung und Anzahl der Mitarbeiter wichtige Gradmesser dar, um die Bedeutung und den Stellenwert im Unternehmen hinreichend beschreiben zu können, andererseits wird durch die Branchenzugehörigkeit bzw. die branchenspezifischen Besonderheiten die besondere Situation und der gegenwärtige Stand entsprechend berücksichtigt.

5.2 Empirische Evidenz der formulierten Hypothesen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt. Die Darstellung erfolgt zunächst für die drei Befragungsgruppen getrennt. Zur Überprüfung der 18 formulierten Hypothesen wurde jeweils der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (Spearman's Rho) berechnet. Diese Art der statistischen Methode ist geeignet für die bivariate Korrelation von mindestens intervallskalierten Merkmalen (vgl. Bortz/Schuster, 2010, S. 153 f.).

Unter Berücksichtigung der forschungsleitenden Fragestellungen und im Hinblick auf die empirische Überprüfung des Triade-Konzeptes wurden die achtzehn zu überprüfenden Hypothesen mit den korrelativen Fragestellungen bzw. Items in Verbindung gesetzt. Diese Zuordnung erfolgte unter dem Aspekt, die Theoriebildung durch empirische Fakten zu überprüfen und nicht nur das Triade-Konzept, sondern alle unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren bezüglich ihrer Relevanz innerhalb der PE kritisch zu hinterfragen. Die Überprüfung der Validität und Reliabilität der formulierten Hypothesen war auch deshalb von äußerster Wertigkeit, weil nach Möglichkeit eruiert werden sollte, welche eventuell weitere Einflussfaktoren mit den Bestimmungsfaktoren korrelieren und in die weiteren Überlegungen einzubeziehen sind. Tabelle 18 zeigt, welche Hypothesen mit welchen Fragen und Statements überprüft wurde.

		Unternehmer/GF		Leiter Personal/PE		Mitarbeiter	
PE-Triade	Hypothese	Frage_State.	Frage_State.	Frage_State.	Frage_State.	Frage_State.	Frage_State.
Einstellung	H1	4_3	5_5	4_3	5_5	4_1	5_9
	H2	5_3	9_2	5_3	9_5	4_4	6_6
	H3	5_7	7_5	5_7	7_5	4_2	7_2
Akzeptanz	H4	5_4	7_3	5_4	7_3	4_3	6_8
	H5	5_6	7_1	5_6	7_1	6_5	7_3
	H6	5_2	7_2	5_2	7_2	4_5	5_8
	H7	4_4	5_1	4_4	5_1	5_2	7_4
	H8	4_1	4_7	4_1	4_7	4_6	7_1
	H9	4_2	7_4	4_2	7_4	5_5	7_7
Implementierung	H10	4_6	9_4	4_6	9_2	4_7	4_8
	H11	9_1	9_5	9_1	9_6	5_7	6_7
	H12	7_6	9_3	7_6	9_4	4_9	5_4
Arbeitszufriedenheit	H13	8_6	9_6	8_6	9_3	5_3	6_1
Motivation	H14	4_5	8_8	4_5	8_8	5_1	6_4
Identifikation	H15	7_7	8_7	7_7	8_7	6_2	6_9
	H16	8_1	8_5	8_1	8_5	6_3	7_5
	H17	8_2	8_3	8_2	8_3	7_6	7_8
Betriebsklima	H18	5_8	8_4	5_8	8_4	5_6	7_9

Tabelle 18: Zuordnung der Hypothesen zu den Fragen_Statements zur empirischen Evaluation des Triade-Konzeptes und der Forschungsfragen. Eigene Darstellung.

Auf Grund dessen, dass die Fragen an die Unternehmer und Personalleiter (ausgenommen Frage 9) identisch waren, wurde auch bei den Hypothesen die gleiche Zuordnung vorgenommen. Die Fragestellungen an die Mitarbeiter waren jedoch, bedingt durch ihre individuelle Ausgangssituation gegenüber

der PE, an den Gegebenheiten dieser Zielgruppe orientiert, sodass die Zuordnung der Hypothesen zu den Fragen_Statements entsprechend angepasst wurde.

5.2.1 Korrelationsanalytische Untersuchung der Befragungsergebnisse

5.2.1.1 Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“

Hypothese 1 (H1): Gemäß H1 sollten positive Erfahrungen mit der PE mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE interagieren.

Zur Überprüfung der Hypothese wurden Item 4_3 (Frage 4, Statement 3) und Item 5_5 (Frage 5, Statement 5) miteinander verknüpft. Es zeigte sich bei zweiseitiger Testung eine signifikante, positive Korrelation von $r = .381$ ($p < .014$).

Hypothese 1 kann somit als bestätigt betrachtet werden.

H2: Eine hohe Bereitschaft zu Veränderungen im Unternehmen sollte positiv mit einer hohen Akzeptanz, Einstellungen und Implementierung der PE einhergehen.

Die Überprüfung der Hypothese zeigte bei zweiseitiger Testung der Item 5_3 und Item 9_2 einen signifikanten, positiven Zusammenhang von $r = .672$ ($p < .001$).

H2 kann ebenfalls als verifiziert angesehen werden.

H3: Ein hohes Maß an positiver Einstellung zur PE korreliert mit einer hohen Akzeptanz der PE und einem hohen Stellenwert der Implementierung.

Die Überprüfung des interaktiven Zusammenhangs mit den Items 5_7 und 7_5 ergab bei zweiseitiger Testung eine signifikante, positive Interdependenz von $r = .685$ ($p < .001$).

Somit kann auch H3 als bestätigt eingeordnet werden.

H4: Eine hohe Akzeptanz der PE im Unternehmen verbindet sich mit einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die zweiseitige Testung mit den Items 5_4 und 7_3 zur Überprüfung der Hypothese ergab eine signifikante, positive Korrelation von $r = .647$ ($p < .001$).

H4 kann als verifiziert angesehen werden.

H5: Eine hohe Motivation der am PE-Prozess beteiligten Mitarbeiter sollte positiv mit einer positiven Akzeptanz von Veränderungen korrelieren.

Das Ergebnis ist ein signifikanter, positiver Zusammenhang von $r = .413$ ($p < .007$). Zur Überprüfung wurden die Items 5_6 und 7_1 miteinander einer zweiseitigen Testung unterzogen.

Somit kann auch H5 als bestätigt betrachtet werden.

H6: Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und ethischen Werten ihres Unternehmens führt zu einer positiven Akzeptanz mit der PE.

Hierzu wurden die Items 5_2 und 7_2 miteinander korreliert. Bei zweiseitiger Testung ergab sich hierbei eine signifikante, positive Interdependenz von $r = .484$ ($p < .001$).

Auch H6 ist damit bestätigt.

H7: Eine hohe Akzeptanz der PE hinsichtlich der Leistungsfähigkeit ihrer Instrumente sollte mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE und einer starken Implementierung korrespondieren.

Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 4_4 und 5_1. Bei zweiseitiger Testung zeigte sich ein signifikanter, positiver Zusammenhang von $r = .587$ ($p < .001$).

H7 ist damit als verifiziert einzuordnen.

H8: Eine starke Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE korreliert positiv mit einer hohen Bereitschaft zur Akzeptanz der PE.

Zur Überprüfung wurden die Items 4_1 und 4_7 miteinander einem zweiseitigen Test unterzogen. Das Ergebnis: Eine signifikante, positive Korrelation von $r = .806$ ($p < .001$).

H8 gilt somit als bestätigt.

H9: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik fördert positiv die Bereitschaft, im Rahmen von Veränderungsprozessen an PE-Maßnahmen teilzunehmen.

Durch einen zweiseitigen Test wurde die interaktive Beziehung mit den Items 4_2 und 7_4 überprüft. Mit $r = .668$ ($p < .001$) kann entsprechend auch

H9 kann als bestätigt angesehen werden.

H10: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Implementierung der PE im Unternehmen und der Umsatzgröße, Marktposition, oder Branchenzugehörigkeit des betreffenden Unternehmens.
Zur Überprüfung wurden die Items 4_6 und 9_4 miteinander korreliert. Wie von H10 vorhergesagt, zeigte sich bei zweiseitiger Testung kein signifikanter Zusammenhang, $r = -.038$ ($p = .816$).

H10 ist damit verifiziert.

H11: Es besteht kein direkter, signifikanter Zusammenhang zwischen positiver Akzeptanz sowie positiver Einstellung gegenüber PE und der Implementierung der PE.
Die Hypothese wurde durch zweiseitige Testung der Items 9_1 und 9_5 überprüft. Es zeigte sich keine signifikante Korrelation, $r = -.185$ ($p = .254$).

Dementsprechend kann H11 als bestätigt betrachtet werden.

H12: Das Ausmaß der Implementierung der PE korrespondiert in starkem Maße mit ihrer Institutionalisierung und ihrer Partizipierung an den Informations- und Entscheidungsprozessen.
Zur Überprüfung wurden die Items 7_6 und 9_3 miteinander einer Analyse unterzogen und bei zweiseitiger Testung kein signifikanter Zusammenhang, $r = .158$ ($p = 0.33$) festgestellt.

H12 muss daher abgelehnt werden.

H13: Eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist positiv mit hoher Arbeitszufriedenheit assoziiert.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 8_6 und 9_6 und zeigte bei zweiseitiger Testung keine signifikante Interdependenz, $r = .244$ ($p = 0.124$).

Somit muss H13 verworfen werden.

H14: Berufliche Entwicklungsperspektiven und herausfordernde Tätigkeiten beeinflussen positiv die persönliche Motivation der Mitarbeiter.
Zur Testung wurden die Items 4_5 und 8_8 miteinander in einem zweiseitigen Verfahren überprüft und eine signifikant positive Korrelation von $r = .605$ ($p < .001$) festgestellt.

H14 ist somit bestätigt.

H15: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuellen Laufbahnplanung von Mitarbeitern und dem Commitment zum Unternehmen.
Die Überprüfung der Interdependenz mit den Items 7_7 und 8_7 erfolgte mittels zweiseitiger Testung und zeigte einen signifikant positiven Zusammenhang, $r = .754$ ($p < .001$).

Entsprechend kann H15 als verifiziert angesehen werden.

H16: Zwischen gelebter Unternehmenskultur sowie tatsächlich praktizierten Führungsgrundsätzen und der Identifikation mit dem Unternehmen besteht eine enge, wechselseitige Beziehung.
Die Analyse zeigte bei zweiseitiger Testung mit den Items 8_1 und 8_5 eine signifikante, positive Korrelation, $r = .657$ ($p < .001$).

H16 ist ebenfalls bestätigt.

H17: Kontinuierliche, interne Kommunikation korreliert mit einem gefestigten Commitment, einem positiven Betriebsklima und der Mitarbeitermotivation.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 8_2 und 8_3. Es zeigte sich bei zweiseitiger Testung ein signifikantes, positives Ergebnis von $r = .739$ ($p < .001$).

H17 kann als verifiziert betrachtet werden.

H18: Ein kooperativer Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche beeinflussen positiv ein konstruktives Betriebsklima, abteilungsübergreifendes Denken und unternehmensorientierte Einstellung.
Die zweiseitige Testung mit den Items 5_8 und 8_4 ergab eine signifikante, positive Korrelation von $r = .605$ ($p < .001$).

Dementsprechend kann auch H18 als verifiziert angesehen werden.

5.2.1.2 Zielgruppe „Leiter Personal/Personalentwicklung“

Die Überprüfung der 18 Hypothesen für die Befragungsgruppe „Personalleiter“ erfolgte auf die gleiche Weise wie im Falle der „Unternehmer“.

Hypothese 1 (H1): Gemäß H1 sollten positive Erfahrungen mit der PE mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE interagieren.

Zur Überprüfung der Hypothese wurden Item 4_3 (Frage 4, Statement 3) und Item 5_5 (Frage 5, Statement 5) miteinander verknüpft. Es zeigte sich bei zweiseitiger Testung keine signifikante, positive Korrelation, $r = .202$ ($p = .087$).

Hypothese 1 muss dementsprechend abgelehnt werden.

H2: Eine hohe Bereitschaft zu Veränderungen im Unternehmen sollte positiv mit einer hohen Akzeptanz, Einstellungen und Implementierung der PE einhergehen.

Die Überprüfung der Hypothese ergab bei zweiseitiger Testung der Item 5_3 und Item 9_5 keinen Zusammenhang zwischen den Variablen, $r_s = .097$ ($p = .431$).

H2 muss somit ebenfalls verworfen werden.

H3: Ein hohes Maß an positiver Einstellung zur PE korreliert mit einer hohen Akzeptanz der PE und einem hohen Stellenwert der Implementierung.

Die Analyse des interaktiven Zusammenhangs mit den Items 5_7 und 7_5 zeigte bei zweiseitiger Testung keine signifikante, positive Korrelation, $r = .041$ ($p = .737$).

Somit ist H3 als abgelehnt einzuordnen.

H4: Eine hohe Akzeptanz der PE im Unternehmen verbindet sich mit einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die zweiseitige Testung mit den Items 5_4 und 7_3 zur Überprüfung der Hypothese ergab keine signifikante, positive Interdependenz, $r = .138$ ($p = 0.252$).

H4 muss somit verworfen werden.

H5: Eine hohe Motivation der am PE-Prozess beteiligten Mitarbeiter sollte positiv mit einer positiven Akzeptanz von Veränderungen korrelieren.

Zur Überprüfung wurden die Items 5_6 und 7_1 miteinander einer zweiseitigen Testung unterzogen. Das Ergebnis: keine signifikante, positive Korrelation, $r = .236$ ($p = 0.048$).

Somit kann H5 als verifiziert betrachtet werden.

H6: Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und ethischen Werten ihres Unternehmens führt zu einer positiven Akzeptanz mit der PE.

Hierzu wurden die Items 5_2 und 7_2 miteinander korreliert. Bei zweiseitiger Testung ergab sich hierbei kein signifikanter, positiver Zusammenhang, $r = .161$ ($p = .184$).

Damit ist H6 abzulehnen.

H7: Eine hohe Akzeptanz der PE hinsichtlich der Leistungsfähigkeit ihrer Instrumente sollte mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE und einer starken Implementierung korrespondieren.

Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 4_4 und 5_1. Das Ergebnis zeigt eine signifikante, positive Interdependenz von $r = .504$ ($p < .001$).

H7 kann als verifiziert eingeordnet werden.

H8: Eine starke Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE korreliert positiv mit einer hohen Bereitschaft zur Akzeptanz der PE.

Zur Überprüfung wurden die Items 4_1 und 4_7 miteinander einem zweiseitigen Test unterzogen. Das Resultat: Eine signifikante positive Korrelation von $r = .455$ ($p < .001$).

H8 gilt somit als bestätigt.

H9: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik fördert positiv die Bereitschaft, im Rahmen von Veränderungsprozessen an PE-Maßnahmen teilzunehmen.

Durch einen zweiseitigen Test wurde die interaktive Beziehung mit den Items 4_2 und 7_4 überprüft. Mit $r = .50$ ($p < .001$) kann entsprechend auch

H9 kann als verifiziert angesehen werden.

H10: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Implementierung der PE im Unternehmen und der Umsatzgröße, Marktposition, oder Branchenzugehörigkeit des betreffenden Unternehmens.
Zur Überprüfung wurden die Items 4_6 und 9_2 miteinander korreliert. Wie von H10 vorhergesagt, zeigte sich bei zweiseitiger Testung kein signifikanter Zusammenhang, $r = .24$ ($p = 0.844$).

Entsprechend kann H10 als bestätigt angesehen werden.

H11: Es besteht kein direkter, signifikanter Zusammenhang zwischen positiver Akzeptanz sowie positiver Einstellung gegenüber PE und der Implementierung der PE.
Die Hypothese wurde durch zweiseitige Testung der Items 9_1 und 9_6 überprüft. Entgegen H11 zeigte sich eine signifikante Korrelation, $r = .227$ ($p = .06$).

Damit muss H11 verworfen werden.

H12: Das Ausmaß der Implementierung der PE korrespondiert in starkem Maße mit ihrer Institutionalisierung und ihrer Partizipierung an den Informations- und Entscheidungsprozessen.
Zur Überprüfung wurden die Items 7_6 und 9_4 miteinander einer Analyse unterzogen und bei zweiseitiger Testung keine signifikante Beziehung, $r = .109$ ($p = .371$) festgestellt.

H12 ist daher abzulehnen.

H13: Eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist positiv mit hoher Arbeitszufriedenheit assoziiert.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 8_6 und 9_3 und zeigte bei zweiseitiger Testung keinen signifikanten Zusammenhang, $r = .26$, ($p = .03$).

Somit gilt H13 als verifiziert.

H14: Berufliche Entwicklungsperspektiven und herausfordernde Tätigkeiten beeinflussen positiv die persönliche Motivation der Mitarbeiter.
Zur Testung wurden die Items 4_5 und 8_8 miteinander in einem zweiseitigen Verfahren überprüft und keine signifikante, positive Korrelation, $r = .206$ ($p = .084$), festgestellt.

H14 kann damit als verworfen eingeordnet werden.

H15: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuellen Laufbahnplanung von Mitarbeitern und dem Commitment zum Unternehmen.
Die Überprüfung der Interdependenz mit den Items 7_7 und 8_7 erfolgte mittels zweiseitiger Testung und zeigte eine signifikant positive Interdependenz, $r = .567$ ($p < .001$).

Entsprechend gilt H15 als verifiziert.

H16: Zwischen gelebter Unternehmenskultur sowie tatsächlich praktizierten Führungsgrundsätzen und der Identifikation mit dem Unternehmen besteht eine enge, wechselseitige Beziehung.
Die Analyse ergab bei zweiseitiger Testung mit den Items 8_1 und 8_5 eine signifikant positive Korrelation, $r = .44$ ($p < .001$).

Damit ist H16 ebenfalls bestätigt.

H17: Kontinuierliche, interne Kommunikation korreliert positiv mit dem Commitment, einem positiven Betriebsklima und eine höhere Mitarbeitermotivation.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 8_2 und 8_3. Bei zweiseitigen Testung wurde ein signifikantes, positives Ergebnis von $r = .358$ ($p = .002$) festgestellt.

Dementsprechend kann H17 als verifiziert betrachtet werden.

H18: Ein kooperativer Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche beeinflussen positiv ein konstruktives Betriebsklima, abteilungsübergreifendes Denken und unternehmensorientierte Einstellung.
Die zweiseitige Testung mit den Items 5_8 und 8_4 zeigte keine signifikante, positive Korrelation, $r = .086$ ($p = .478$).

Somit muss H18 abgelehnt werden.

5.2.1.3 Zielgruppe „Mitarbeiter“

Die Überprüfung der 18 Hypothesen für die Zielgruppe „Mitarbeiter“ erfolgte analog zur Überprüfung der Hypothesen für die „Unternehmer“ und „Personalleiter“.

Hypothese 1 (H1): Positive Erfahrungen mit der PE stehen in einer engen Wechselbeziehung mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE.

Zur Überprüfung der Hypothese wurden Item 4_1 (Frage 4, Statement 1) und Item 5_9 (Frage 5, Statement 9) miteinander verknüpft. Es zeigte sich bei zweiseitiger Testung keine signifikante, positive Korrelation, $r = -.54$ ($p = .685$).

H1 muss dementsprechend abgelehnt werden.

H2: Eine hohe Bereitschaft zu Veränderungen im Unternehmen sollte positiv mit einer hohen Akzeptanz, Einstellungen und Implementierung der PE einhergehen.

Die Überprüfung der Hypothese zeigte bei zweiseitiger Testung der Item 4_4 und Item 6_6 einen signifikanten, positiven Zusammenhang von $r = .55$ ($p < .001$).

H2 kann als bestätigt angesehen werden.

H3: Ein hohes Maß an positiver Einstellung zur PE korreliert mit einer hohen Akzeptanz der PE und einem hohen Stellenwert der Implementierung.

Die Überprüfung der interaktiven Interdependenz mit den Items 4_2 und 7_2 ergab bei zweiseitiger Testung keine signifikante, positive Korrelation, $r = .13$ ($p = .921$).

Damit ist H3 als falsifiziert einzuordnen.

H4: Eine hohe Akzeptanz der PE im Unternehmen verbindet sich mit einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die zweiseitige Testung mit den Items 4_3 und 6_8 zur Überprüfung der Hypothese ergab keine signifikante, positive Wechselbeziehung, $r = .095$ ($p = .457$).

H4 muss somit verworfen werden.

H5: Eine hohe Motivation der am PE-Prozess beteiligten Mitarbeiter sollte positiv mit einer positiven Akzeptanz von Veränderungen korrelieren.

Zur Überprüfung wurden die Items 6_5 und 7_3 miteinander einer zweiseitigen Testung unterzogen. Das Ergebnis: Kein signifikanter, positiver Zusammenhang, $r = -.007$ ($p = .957$).

Damit ist auch H5 abzulehnen.

H6: Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und ethischen Werten ihres Unternehmens führt zu einer positiven Akzeptanz mit der PE.

Hierzu wurden die Items 4_5 und 5_8 miteinander korreliert. Bei zweiseitiger Testung ergab sich hierbei kein signifikantes, positives Ergebnis, $r = .219$ ($p = .112$).

Entsprechend muss auch H6 verworfen werden.

H7: Eine hohe Akzeptanz der PE hinsichtlich der Leistungsfähigkeit ihrer Instrumente sollte mit einer positiven Einstellung gegenüber der PE und einer starken Implementierung korrespondieren.

Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 5_2 und 7_4. Die zweiseitige Überprüfung ergab keine signifikante, positive Interdependenz, $r = .261$ ($p = .035$).

H7 kann somit als verifiziert eingeordnet werden.

H8: Eine starke Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE korreliert positiv mit einer hohen Bereitschaft zur Akzeptanz der PE.

Zur Überprüfung wurden die Items 4_6 und 7_1 miteinander einem zweiseitigen Test unterzogen. Das Ergebnis: Keine signifikante, positive Korrelation, $r = .41$ ($p = .747$).

Damit ist H8 abgelehnt.

H9: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik fördert positiv die Bereitschaft, im Rahmen von Veränderungsprozessen an PE-Maßnahmen teilzunehmen.

Durch einen zweiseitigen Test wurde die interaktive Beziehung mit den Items 5_5 und 7_7 überprüft. Mit $r = .61$ ($p < .001$) kann entsprechend

H9 als bestätigt angesehen werden.

H10: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Implementierung der PE im Unternehmen und der Umsatzgröße, Marktposition, oder Branchenzugehörigkeit des betreffenden Unternehmens.
Zur Überprüfung wurden die Items 4_7 und 4_8 miteinander korreliert. Entgegen H10 zeigte sich bei zweiseitiger Testung ein signifikanter, korrelativer Zusammenhang von $r = .49$ ($p < 0.001$).

Daher ist H10 als verworfen einzuordnen.

H11: Es besteht kein direkter, signifikanter Zusammenhang zwischen positiver Akzeptanz sowie positiver Einstellung gegenüber PE und der Implementierung der PE.
Die Hypothese wurde durch zweiseitige Testung der Items 5_7 und 6_7 überprüft. Es zeigte sich keine signifikante Korrelation, $r = .083$ ($p = .516$).

Dementsprechend kann H11 als verifiziert betrachtet werden.

H12: Das Ausmaß der Implementierung der PE korrespondiert in starkem Maße mit ihrer Institutionalisierung und ihrer Partizipierung an den Informations- und Entscheidungsprozessen.
Zur Überprüfung wurden die Items 4_9 und 5_4 miteinander einer Analyse unterzogen. Bei zweiseitiger Testung wurde eine signifikante Wechselbeziehung, $r = .542$ ($p < .001$) festgestellt.

Damit ist H12 verifiziert.

H13: Eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist positiv mit hoher Arbeitszufriedenheit assoziiert.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 5_3 und 6_1 und zeigte bei zweiseitiger Testung keinen signifikanten Zusammenhang, $r = .146$ ($p = .245$).

Somit kann H13 als falsifiziert eingeordnet werden.

H14: Berufliche Entwicklungsperspektiven und herausfordernde Tätigkeiten beeinflussen positiv die persönliche Motivation der Mitarbeiter.
Zur Testung wurden die Items 5_1 und 6_4 miteinander in einem zweiseitigen Verfahren überprüft und keine signifikante, positive Interdependenz, $r = .121$ ($p = .334$), festgestellt.

H14 ist damit nicht bestätigt worden.

H15: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der individuellen Laufbahnplanung von Mitarbeitern und dem Commitment zum Unternehmen.
Die Überprüfung der Wechselbeziehung mit den Items 6_2 und 6_9 erfolgte mittels zweiseitiger Testung und zeigte einen signifikant positiven Zusammenhang, $r = .489$ ($p < .001$).

Entsprechend kann H15 als bestätigt angesehen werden.

H16: Zwischen gelebter Unternehmenskultur sowie tatsächlich praktizierten Führungsgrundsätzen und der Identifikation mit dem Unternehmen besteht eine enge, wechselseitige Beziehung.
Die Analyse zeigte bei zweiseitiger Testung mit den Items 6_3 und 7_5 keine signifikant positive Korrelation, $r = .158$ ($p = .214$).

H16 muss somit verworfen werden.

H17: Kontinuierliche, interne Kommunikation korreliert mit einem gefestigten Commitment, einem positiven Betriebsklima und der Mitarbeitermotivation.
Die Überprüfung erfolgte durch Korrelation der Items 7_6 und 7_8. Es zeigte sich bei zweiseitiger Testung ein signifikantes, positives Ergebnis von $r = .615$ ($p < .001$).

H17 kann als bestätigt betrachtet werden.

H18: Ein kooperativer Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche beeinflussen positiv ein konstruktives Betriebsklima, abteilungsübergreifendes Denken und unternehmensorientierte Einstellung.
Die zweiseitige Testung mit den Items 5_6 und 7_9 zeigte eine signifikante, positive Korrelation von $r = .427$ ($p < .001$).

Dementsprechend kann auch H18 als verifiziert angesehen werden.

Tabelle 19 zeigt alle Ergebnisse der überprüften Hypothesen für alle drei Zielgruppen.

Bestimmungsfaktoren des Triade-Konzeptes	Hypothese	Unternehmer	Leiter Personal/PE	Mitarbeiter
Einstellungen	H1	.381*	.202	-.54
	H2	.672***	.097	.55***
	H3	.685***	.041	-.13
Akzeptanz	H4	.647**	.138	.095
	H5	.413**	.236*	-.007
	H6	.484***	.161	.219
	H7	.587***	.504***	.261*
	H8	.806***	.455***	.41
	H9	.668***	.50***	.61***
Implementierung	H10	-.038	-.24	.49
	H11	-.185	.227	.083
	H12	.158	-.109	.542***
Arbeitszufriedenheit	H13	.244	.26*	.146
Motivation	H14	.605***	.206	.121
Identifikation	H15	.754***	.567***	.489***
	H16	.657***	.44***	.158
	H17	.739***	.358**	.615***
Betriebsklima	H18	.605***	.086	.427***

Zeichenerklärung: * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

Verifizierte Hypothesen

Falsifizierte Hypothesen

Tabelle 19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung in den drei Zielgruppen. Eigene Darstellung.

5.2.2 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Eines der primären Ziele der vorliegenden, dreiteiligen Hauptuntersuchung war es, das theoretische Konzept der triadischen Beziehungen in der PE auf seine empirische Relevanz zu überprüfen und die Erklärungsansätze für die unterschiedlichen Handlungsprädispositionen herauszuarbeiten. Hierzu war es erforderlich, bei den drei wesentlichen Akteuren der PE, nämlich Unternehmer, Personalleiter und Mitarbeiter, ihre Einstellungen und Akzeptanz zur PE, als auch den Status der Implementierung der PE im Unternehmen zu erfragen und transparent zu machen. Wie die nachfolgenden Ausführungen noch zeigen werden, konnten die dem Triade-Konzept zugrundeliegenden Gestaltungsfaktoren und die interaktiven Interdependenzen in ihren wesentlichen Grundzügen ebenso bestätigt werden wie auch die konzeptionellen Überlegungen bei der Konstruktion der Triade und ihrer drei Bestandteile: Fundamentale, mitarbeiterbezogene und unternehmensbezogene Einflussfaktoren.

Um die derzeitige, empirische Zustandsbeschreibung der PE vornehmen zu können war es ebenso richtig wie auch konsequent, eine Aufteilung der Hauptuntersuchung in drei Teiluntersuchungen entsprechend den jeweiligen Probandengruppen vorzunehmen. Bedauerlicherweise ist die Rücklaufquote je Zielgruppe zu gering, um beispielweise Analysen je Zielgruppe in den wichtigsten Branchen/Industriezweigen sowie

unterteilt nach Umsatzgrößenklassen und Anzahl der Mitarbeiter durchführen zu können. Somit müssen sich die Untersuchungsergebnisse auf die globalen Befunde konzentrieren:

- Bei den Unternehmern zeigten sich die (gemessen an der Korrelationsstärke) stärksten Zusammenhänge. Darüber hinaus konnten in dieser Befragungsgruppe auch die meisten Hypothesen (sechzehn von achtzehn) unter allen drei Gruppen bestätigt werden.
- In der Befragungsgruppe der Personalleiter konnten jeweils nur neun der achtzehn Hypothesen bestätigt werden. Betrachtet man die Ergebnisse hinsichtlich der Zuordnung zu den theoretischen Konstrukten der Triade, so zeigt sich für die Gruppe der Personalentwickler ein eindeutiges Bild der signifikanten Zusammenhänge hinsichtlich Akzeptanz der Personalentwicklung sowie der Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens.
- Die Zielgruppe der Mitarbeiter wies tendenziell etwas stärkere Zusammenhänge auf als die der Personalleiter, wobei aber diese Unterschiede nicht signifikant waren. Auch konnten jeweils nur acht der achtzehn Hypothesen bestätigt werden. Bemerkenswert hingegen sind die signifikanten Ergebnisse bei den Mitarbeitern, die durchgehend weiter gestreut sind: Mit Ausnahme von „Implementierung“, „Identifikation“ und „Betriebsklima“ zeigen sich für alle untersuchten theoretischen Konstrukte nur einzelne signifikante Zusammenhänge. Ein konsistentes Bild ist nicht zu erkennen.
- Auffallend ist des Weiteren, dass zielgruppenübergreifend im Bereich der „Akzeptanz“ (H7 – Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente, H9 – mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik) und der „Identifikation“ (H15 – individuelle Laufbahnplanung, H17 – kontinuierliche, interne Kommunikation) relativ hohe Signifikanzwerte festzustellen sind.

Diese Ergebnisse sollen nun im Folgenden aus inhaltlicher Sicht diskutiert werden. Dies erfolgt analog zur Darstellung der Ergebnisse zunächst getrennt für alle drei Befragungsgruppen, im Anschluss daran werden die Ergebnisse (soweit dies möglich ist) über die Befragungsgruppen hinweg betrachtet und diskutiert.

5.2.2.1 Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse

Eine die vorliegende Studie leitende, notwendige Bedingung durch das Triade-Konzept ist die Grundüberlegung, dass durch die unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren gewisse Erwartungshaltungen erfüllt sein müssen, um eine hohe Akzeptanz und positive Einstellungen gegenüber der PE innerhalb des Unternehmens herbeizuführen und ihre Implementierung auf allen Ebenen zu ermöglichen. Diese theoretischen Überlegungen (siehe Abbildung 17) sollen im Folgenden anhand der empirischen Ergebnisse diskutiert werden.

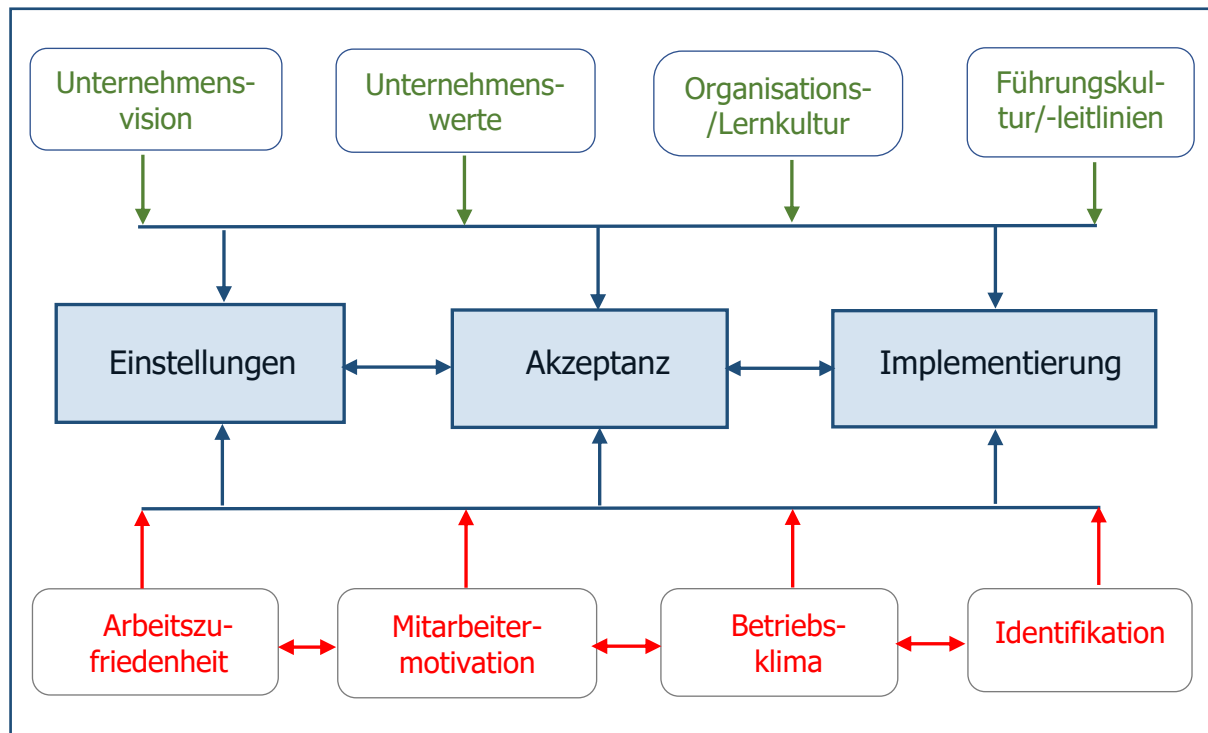


Abbildung 17: Das Konzept der triadischen Beziehungen in der Personalentwicklung. Diese korrelativen Beziehungen werden durch die unternehmensbezogenen (grün) und mitarbeiterbezogenen (rot) Einflussfaktoren geprägt. Eigene Darstellung.

5.2.2.1.1 Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“

Aus Sicht der Zielgruppe „Unternehmer“ ist eine theoretische Vorbedingung für eine erfolgreiche Implementierung der PE zunächst eine positive Einstellung gegenüber der PE seitens der Unternehmensführung, welche sich u.a. in einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik äußert (H1). Diese Grundvoraussetzung ist erforderlich, um auf allen Unternehmensebenen positive Einstellungen, Akzeptanz und bereichsübergreifende Implementierung zu erreichen.

Die Überprüfung von H1 für die Befragungsgruppe der Unternehmer bestätigte zunächst das Vorhandensein einer positiven Einstellung gegenüber der PE sowie deren Abhängigkeit von den Erfahrungen der Unternehmensführung mit der PE: Übereinstimmend mit der Hypothese korrelierten positive Erfahrungen mit der Personalentwicklung im Kontext sich verändernder Märkte signifikant mit einer positiven Disposition der PE gegenüber.

Wichtig ist zudem eine Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur in der die PE nicht bloß ein Lippenbekenntnis darstellt, sondern auf allen Ebenen „gelebt“ wird und sich in den vielfältigen und alltäglichen, internen Abläufen des Unternehmens manifestiert. Um dies zu ermöglichen ist darüber hinaus eine fundierte Institutionalisierung der PE im Unternehmen ebenso erforderlich wie der Aufbau und die Pflege einer permanenten Veränderungskultur, die die Interessen und Anforderungen aller am Veränderungsprozess Beteiligten ausreichend berücksichtigt.

In diesem Kontext zeigte die Überprüfung von H2 für die befragten Unternehmer, dass eine hohe Bereitschaft für Veränderungen mit einer positiven Einstellung und Akzeptanz der PE und einer entsprechenden Implementierung verbunden ist. Darüber hinaus ergibt im Umkehrschluss die Überprüfung von

H3, dass in der Tat eine stärkere positive Einstellung gegenüber der PE mit einer höheren Akzeptanz und einer stärkeren Implementierung einhergeht.

Für das Triade-Konzept ist dieser Befund von besonderer Wichtigkeit, belegt er doch, dass hier in der Tat enge Zusammenhänge zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung bestehen, die durch weitere, empirische Untersuchungen näher zu analysieren sind und daher noch erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Eine hohe Akzeptanz der PE im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit ihrer Instrumente korreliert zudem in der Gruppe der Unternehmer mit der hohen Einstellung und einer ausgeprägten Implementierung, wie die Überprüfung von H7 bestätigte. Eine hohe Ausprägung hinsichtlich der Einstellung zur PE sowie der Akzeptanz ihrer Instrumente ist zwar aus theoretischer Sicht eine notwendige, aber für eine effektive Implementierung der PE im Unternehmen aus der Sicht der Unternehmer keine absolute Bedingung. Eine Überprüfung von H11 ergab nur einen schwach signifikanten Zusammenhang zwischen Einstellung und Akzeptanz einerseits und Implementierung andererseits.

Im Interesse einer effizienten und aus der Sicht der Akteure effektiven PE ist es deshalb aus theoretischer, aber auch empirischer Sicht zwingend erforderlich, die bisherige, sehr enge Fokussierung der PE, bei dem unter „Personalentwicklung“ lediglich die betriebsinterne Aus-, Fort- und Weiterbildung verstanden wird, durch eine umfassendere Sichtweise abzulösen. Diese Neu-Positionierung der PE ist nicht nur im Hinblick auf den digitalen Transformationsprozess und den damit verbundenen Anforderungen an die beruflichen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter zu interpretieren. Ebenso ist sie in Verbindung mit der OE als Instrument und integrativer Bestandteil eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses innerhalb des Unternehmens zu begreifen. Das bedeutet, dass immaterielle Werte wie Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Betriebsklima einen höheren Stellenwert erhalten.

Dies beinhaltet aber insbesondere auch, dass die Mitarbeiter in die Informations- und Entscheidungsprozesse stärker involviert und beteiligt werden, um die Veränderungen aktiv mitgestalten zu können. Damit dies alles umgesetzt werden kann, ist aus empirisch-theoretischer Sicht eine wirksame und sinnvolle Institutionalisierung der Personalentwicklung erforderlich. Diese Hypothese konnte für die Befragungsgruppe der Unternehmer empirisch jedoch nicht bestätigt werden: Es ergab sich bei der Überprüfung von H12 kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Institutionalisierung der Personalentwicklung und ihrer Implementierung.

Dies ist auch für eine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten erforderlich, welche sich gemäß dem Triade-Konzept wiederum positiv auf Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung auswirken sollte. In dem Maße, in dem Personalentwicklung als ganzheitlich und nachhaltig verstanden wird, sollten positive Zusammenhänge u. a. mit der Arbeitszufriedenheit bestehen. Die Überprüfung von H4 bestätigte dies für die Gruppe der Unternehmer: Es zeigte sich eine sehr starke Wechselwirkung zwischen der Akzeptanz der PE und der Mitarbeiterzufriedenheit in den betreffenden Unternehmen. Umgekehrt sollten bei einem umfassenden Verständnis der PE auch positive Wechselwirkungen von den mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren auf die drei Kernelemente des triadischen Konzeptes festzustellen sein.

Übereinstimmend mit dieser theoretischen Vorhersage zeigte die Überprüfung von H6, dass eine Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens stark mit einer hohen Akzeptanz der PE korreliert. Ebenso konnte bei der Überprüfung von H8 gezeigt werden, dass eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Aufgaben der PE mit einer hohen Akzeptanz der Personalentwicklung einhergeht. Die Überprüfung von H9 ergibt weiterhin, dass eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik mit einer hohen Bereitschaft verbunden ist, im Rahmen von Veränderungsprozessen an PE-Maßnahmen teilzunehmen.

Weiterhin konnte in dieser Untersuchung die Aussage von H5 bestätigt werden, wonach ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Motivation der am PE-Prozess beteiligten Mitarbeiter und der Bereitschaft zu Veränderungen besteht. In diesem Kontext konnte auch aufgezeigt werden, dass anspruchsvolle, herausfordernde Tätigkeiten und berufliche Entwicklungsperspektiven für die Motivation der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sind. Letzteres ergab die Überprüfung von H14. Ebenfalls bestätigte sich die Annahme, dass individuelle Laufbahnplanung einen positiven Effekt auf die Identifikation mit dem Unternehmen hat (H15).

Einen vergleichbaren, wenn gleich schwächeren Effekt auf die Identifikation mit dem Unternehmen haben die Unternehmenskultur resp. die Unternehmensvision und Unternehmenswerte. Insbesondere dann, wenn die Unternehmensführung ihrer Vorbildfunktion gerecht wird und Visionen und Werte das unternehmerische Zusammenwirken bestimmen. Dies zeigte die Überprüfung von H16. Eine besonders gewichtige Rolle kommt dabei der internen Unternehmenskommunikation zu: Wie die Überprüfung von H17 zeigte, weist kontinuierliche interne Kommunikation einen starken positiven Zusammenhang mit der Identifikation mit dem Unternehmen, der Motivation und dem Betriebsklima auf. Schließlich erwies sich auch, dass wie theoretisch vermutet, ein kooperativer Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche zu einem konstruktiven Betriebsklima, einer unternehmensorientierten Einstellung und abteilungsübergreifendem Denken und Handeln führen. Dies haben die Analysen zu H18 ergeben.

Abweichend von den theoretischen Überlegungen zeigten sich für Kennzahlen und Konstrukte, die nicht mitarbeiter- oder unternehmensbezogene Prozesse betreffen, ein doch signifikanter Zusammenhang mit Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung. So ergab die Überprüfung von H10 in der Gruppe der Unternehmer eine korrelative Beziehung zwischen der Implementierung der Personalentwicklung und der Umsatzhöhe, der Marktposition oder der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens. Nicht empirisch bestätigt werden konnte erstaunlicherweise der theoretisch postulierte Zusammenhang zwischen einer anforderungs- und leistungsgerechten Entlohnung und einer hohen Arbeitszufriedenheit (H13).

Zusammenfassend kann für die Zielgruppe der Unternehmer festgehalten werden, dass sich die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den fundamentalen Elementen und den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren des triadischen Konzeptes bestätigt haben und die Interdependenzen und Abhängigkeiten empirisch gut nachgewiesen werden konnten.

Doch die Vorstellungen und Einstellungen der Unternehmensführung müssen nicht übereinstimmen mit denen von Personalleitern und Mitarbeiter. Zu unterschiedlich sind zwangsläufig die Erwartungshaltungen und Zielvorstellungen, die im Interesse einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit harmonisch auf

einander abgestimmt sein müssen. Entsprechend dazu sind die Interessen und Vorstellungen der Akteure in Bezug auf die Ausgestaltung der PE teilweise höchst gegensätzlich. Es ist daher die Aufgabe der Unternehmensführung die PE so zu positionieren, dass die berechtigten Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen berücksichtigt werden, damit die Einstellungen und die Akzeptanz zur PE als auch die Implementierung im Unternehmen die Basis für eine effektive und effiziente PE bilden können.

5.2.2.1.2 Zielgruppe „Leiter Personal/Personalentwicklung“

Analog zur Zielgruppe der Unternehmer ist es auch für die Gruppe der Personalleiter erforderlich, zunächst die fundamentalen Wechselbeziehungen der Grundelemente untereinander zu überprüfen. Hinsichtlich des Zusammenhangs der Erfahrungen mit und der Einstellung zur PE (H1) bestätigte sich die vermutete Korrelation für die befragten Personalleiter jedoch nicht. Möglicherweise lässt sich dieser Befund dadurch erklären, dass diese Gruppe ohnehin über eine sehr positive Einstellung zur PE verfügt. Oder – was durchaus plausibler erscheint – sich auf Grund ihrer täglichen Arbeit mit der PE und ihrer Kenntnisse der Probleme bei der Umsetzung der unternehmerischen PE-Konzeption in konkrete PE-Maßnahmen eine realistische Meinung über die Gestaltungsmöglichkeiten der PE gebildet hat.

Die Befunde im Zusammenhang mit der Einstellung sowie zur Institutionalisierung der PE mit den drei fundamentalen Gestaltungselemente des Triade-Konzeptes sind für die Befragungsgruppe der Personalleiter fast durchgängig negativ: So konnte weder der prognostizierte Zusammenhang zwischen der Bereitschaft zu Veränderungsprozessen und der Akzeptanz sowie der positiven Einstellung gegenüber der Personalentwicklung (H2) bestätigt werden, noch der Zusammenhang zwischen den drei Basiselementen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung (H3).

Diesem Ergebnis widerspricht jedoch teilweise der Befund zu H7: Hier wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Akzeptanz der Instrumente der Personalentwicklung einerseits und der Einstellung ihr gegenüber sowie ihrer Implementierung gefunden, der über alle drei Probandengruppen eine starke Ausprägung hatte. Im Hinblick auf H3 war jedoch absolut kein Zusammenhang zwischen den Konstrukten festzustellen ($r = .041$). Noch unklarer wird es, wenn man die Ergebnisse der Überprüfung von H11 im Vergleich zu H7 hinzuzieht: Theoretisch müsste sich hier ein signifikanter Zusammenhang zeigen, da davon ausgegangen wird, dass das bloße Vorhandensein der zwei Bestimmungsfaktoren positive Einstellung und hohe Akzeptanz der Personalentwicklung eine hinreichende, aber nicht notwendige Bedingung für die Implementierung der Personalentwicklung ist. In der Gruppe der Personalleiter war jedoch bei H11 kein positiver Zusammenhang ($r = .227, p < .06$) festzustellen. Zu vermuten ist daher, dass in diesen drei Fällen jeweils unterschiedliche Variablen gemessen werden. Um diese Vermutung zu überprüfen, wäre bei künftigen Untersuchungen im Vorfeld der Befragung eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchzuführen (vgl. Tabachnik/Fidell, 2013; Weiber/Mühlhaus, 2014). Auf diese Weise könnte sichergestellt werden, dass die für H3, H7 und H11 verwendeten, unterschiedlichen Items dasselbe messen, so dass Ergebnisse wie die vorliegenden besser interpretiert werden könnten. Das vorliegende Datenmaterial reicht jedoch nicht aus, um die möglichen Ursachen für diese divergenten Ergebnisse analysieren zu können.

Negativ war in der Befragungsgruppe der Personalleiter auch der Befund hinsichtlich des Zusammenhangs von Implementierung der PE und ihrer Institutionalisierung und Beteiligung an Informations- und Entscheidungsprozessen (H12). Dieses Resultat zeigt wiederum auf, was bereits unter Abschnitt 2.1.2 bzw. 2.1.2.1 ausführlich erläutert wurde, dass offensichtlich die Personalwirtschaft im Allgemeinen und die PE im Besonderen in der Praxis noch nicht den Stellenwert erreicht hat, der jedoch erforderlich wäre, um umfassende personalwirtschaftliche Transformationsprozesse einleiten zu können. Daher ist dieses Ergebnis ein Zeichen dafür, dass das Personalwesen immer noch als administrativer Dienstleister, denn als strategiegestaltender Partner angesehen wird.

Hinsichtlich der korrespondierenden Beziehung eines ganzheitlichen und nachhaltigen Verständnisses von PE (im Gegensatz zur Reduzierung auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung) mit der Arbeitszufriedenheit fällt der Befund für die Befragungsgruppe der Personalleiter ebenfalls negativ aus: Bei der Überprüfung von H4 zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Merkmalen. Im Gegensatz dazu wird sehr wohl eine enge Beziehung zwischen der Motivation der Beteiligten und die Akzeptanz in Bezug auf Veränderungsprozesse gesehen (H5).

Wesentlich besser sieht das Bild in der Wechselbeziehung von mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Maßnahmen und Prozessen auf die drei fundamentalen Grundlagen des Triade-Konzeptes aus: Zwar zeigte sich bei der Überprüfung von H6 ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang zwischen einer Identifikation mit den Unternehmenszielen und –werten und der Akzeptanz der PE. H8 ergab hingegen eine deutlich ausgeprägte, signifikante Interdependenz zwischen der Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE und einer hohen Akzeptanz der Personalentwicklung, was auch theoretisch erwartet wurde. Als erstaunlicherweise weniger stark (und signifikant) erwies sich auch die Korrelation zwischen einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik und der Bereitschaft an PE-Maßnahmen im Rahmen von Veränderungsprozessen teilzunehmen (H9, $r = .50$, $p \leq 0,001$).

Teilweise bestätigt werden konnten auch die Hypothesen hinsichtlich der Wechselwirkungen der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren untereinander: Mit Ausnahme von H14 und H18 konnten hier die theoretischen Vorhersagen bestätigt werden: Ähnlich wie in der Gruppe der Unternehmer zeigte sich ein sehr starker Zusammenhang zwischen individueller Laufbahnplanung einerseits und Identifikation mit dem Unternehmen andererseits (H15). Dieser Befund war einer der konsistenteste überhaupt; er ließ sich in allen drei Befragungsgruppen nachweisen (siehe Abschnitte 5.2.2.1.1 und 5.2.2.1.3) und war zudem in allen drei Gruppen hoch signifikant. Eine individuelle Laufbahnplanung kristallisiert sich so als besonders wirksames Instrument der PE heraus.

Ebenfalls positiv, wenn auch nicht so stark in der Ausprägung, zeigte sich der Zusammenhang zwischen gelebter Unternehmenskultur und Identifikation mit dem Unternehmen, wie die Überprüfung von H16 zeigte. Analog zur Gruppe der Unternehmer, war der positive Effekt der internen Kommunikation auf die Identifikation mit dem Unternehmen, überprüft durch H17.

Ähnlich wie der in H15 untersuchte Zusammenhang ist auch dies ein Befund, der sich in allen drei Zielgruppen zeigte. Negativ hingegen waren die Ergebnisse von H14 in Bezug auf die Wechselbeziehungen von herausfordernden Aufgaben und beruflichen Entwicklungsperspektiven mit der Identifikation mit dem Unternehmen, als auch H18 im Zusammenhang von kooperativem Führungsstil und regelmäßi-

gen Mitarbeitergesprächen einerseits und einem konstruktiven Betriebsklima, unternehmensorientierter Einstellung und abteilungsübergreifendem Denken andererseits. Es ist nicht eindeutig, woraus diese negativen Befunde resultieren. Logisch erscheint dabei die Erklärung einer zu hohen Varianz in den Daten: Betrachtet man die Daten grafisch, so zeigt sich zumindest im Falle von H18 eine recht große Streuung (siehe Abbildung 18).

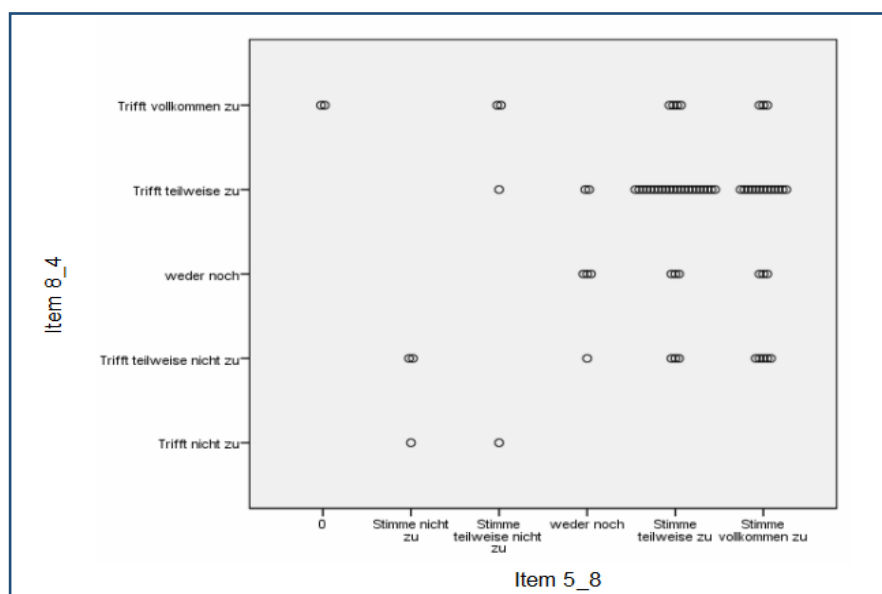


Abbildung 18: Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 8_4 und 5_8 von H18 der Zielgruppe „Personalleiter“. Eigene Darstellung.

Zudem gibt es viele Ausreißer, welche die Varianz erhöhen. Dies könnte für das nicht signifikante Ergebnis verantwortlich sein. Für die Erklärung des negativen Ergebnisses von H14 greift dieser Erklärungsansatz jedoch nicht, wie Abbildung 19 zeigt. Nicht nur ist die Streuung allgemein dem Augenschein nach geringer als im Falle von H18, sondern es gibt auch weniger Ausreißer. Offenbar scheint hier also tatsächlich kein empirischer Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten zu bestehen.

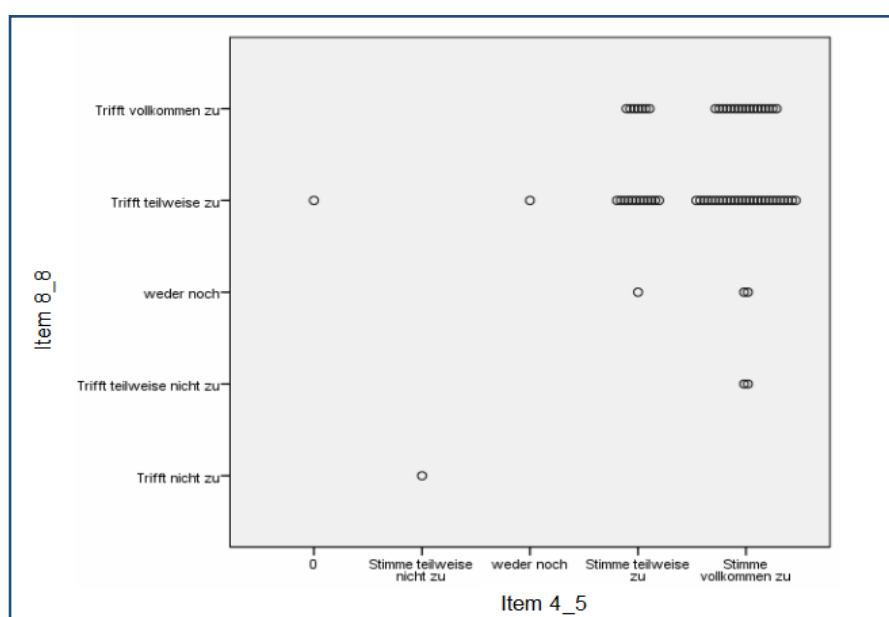


Abbildung 19: Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 8_8 und 4_5 von H14 der Zielgruppe „Personalleiter“. Eigene Darstellung.

Im Gegensatz zu der Zielgruppe der Unternehmer/GF bzw. den Mitarbeitern war das Ergebnis der Analyse von H13, wenn auch in schwacher Ausprägung, positiv. Es konnte eine korrelative Beziehung zwischen leistungsgerechter Entlohnung und Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Damit wird deutlich, dass für ein Unternehmen von heute eine leistungsgerechte Entlohnung eine der Mindestvoraussetzung darstellt und für die Mitarbeitergewinnung und -bindung weitere „social benefits“ erforderlich sind, um Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation zu gewährleisten.

Ebenso wie in der Gruppe der Unternehmer zeigte sich auch – entgegen der theoretischen Erwartung – ein Zusammenhang zwischen der Implementierung der Personalentwicklung und Umsatzhöhe, Marktposition, Innovationskraft und Branchenzugehörigkeit (H10).

Zusammenfassend ist für die Zielgruppe der Personalleiter/PE festzustellen, dass die Ergebnisanalyse der Hypothesenauswertung mit neun bestätigten (von achtzehn) Hypothesen ein Hinweis darauf ist, dass in Bezug auf die Implementierung der PE im Unternehmen noch Anstrengungen erforderlich sind, um die Effizienz und Effektivität der PE zu verbessern. Es würde aber über den Umfang dieser Arbeit hinausgehen und müsste Gegenstand weiterer Untersuchungen sein, die derzeitigen Motive und Hintergründe für die doch ernüchternde Beurteilung der PE durch die Personalleiter detaillierter zu untersuchen.

Aber letztendlich wird damit offensichtlich, dass in der Zielgruppe der Personalleiter eine sehr realitätsbezogene, um nicht zu sagen nüchterne Betrachtungsweise gegenüber der PE besteht. Die vordringliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es daher, die Personalwirtschaft/PE als wichtige Schnittstelle zwischen Management und Mitarbeiter stärker in die Verantwortung zu nehmen, ihr mehr Befugnisse und Kompetenzen zu übertragen und die Position der PE als Mediator, Moderator und Motor der Veränderungen zu stärken und zu festigen.

5.2.2.1.3 Zielgruppe „Mitarbeiter“

Bei einem Vergleich der Befragungsergebnisse der Mitarbeiter zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Zielgruppe der Personalleiter: Nur acht von achtzehn Hypothesen konnten verifiziert werden. Weiterhin ist bemerkenswert, dass sich die bestätigten Hypothesen nicht so deutlich einzelnen Clustern zuordnen wie es bei der Gruppe der Personalleiter der Fall ist.

Zunächst zeigte sich auch bei den Mitarbeitern nicht der erwartete Zusammenhang von positiven Erfahrungen mit der PE und einer positiven Einstellung zur Personalentwicklung (H1). Tatsächlich lässt sich in dieser Befragungsgruppe überhaupt keine Korrelation nachweisen ($r = -.54$). Ein wahrscheinlicher Grund hierfür ist erneut eine sehr hohe Varianz in den Daten (siehe Abbildung 20, folgende Seite).

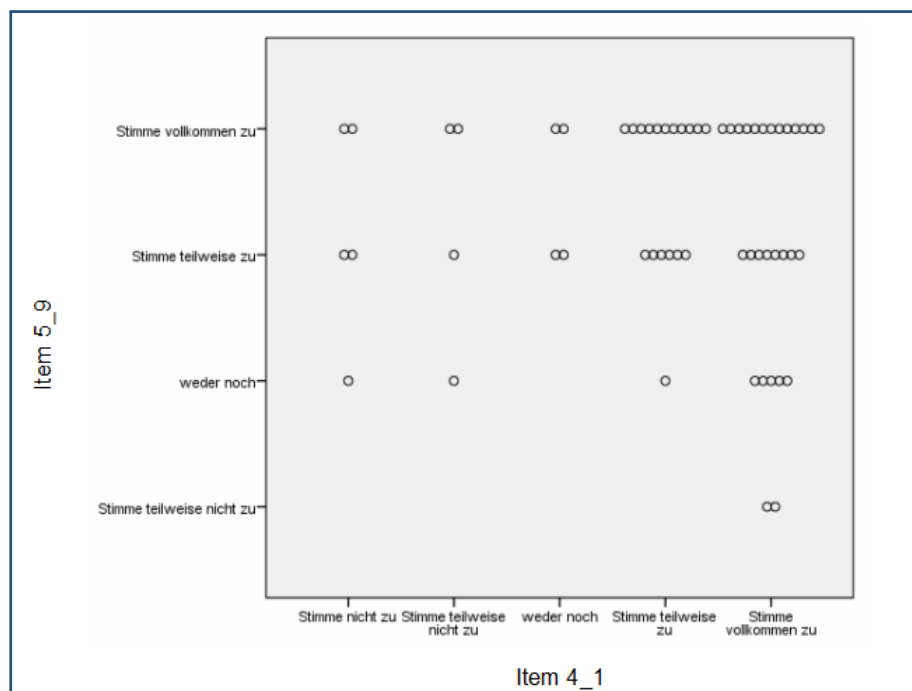


Abbildung 20: Streuung der Daten bei der Überprüfung der Items 5_9 und 4_1 von H1 der Zielgruppe „Mitarbeiter“. Eigene Darstellung.

Im Unterschied zu den Personalleitern zeigte sich jedoch zumindest eine signifikante Korrelation im Hinblick auf die Interdependenzen von Führungs- und Organisationskultur mit den drei fundamentalen Basiselementen des Triade-Konzeptes: Wie die Untersuchung von H2 belegte, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer Bereitschaft zu Veränderungsprozessen einerseits und positiven Einstellungen, Akzeptanz und ausgeprägter PE andererseits.

Darüber hinaus jedoch konnten die vom triadischen Konzept prognostizierten Wechselbeziehungen zwischen den drei Basiselementen in dieser Befragungsgruppe nicht validiert werden: Dies ergab sowohl die Analyse der Befragungsergebnisse von H3 (Interdependenz zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung). Während die Überprüfung von H7 (Korrelation zwischen Akzeptanz der Instrumente der PE und Einstellung sowie Implementierung) eine relativ stabile Signifikanz in der Korrelation ergab. Darüber hinaus zeigte sich, anders als erwartet, keine korrespondierende Beziehung (H4) zwischen der Akzeptanz der PE und der Arbeitszufriedenheit für die Gruppe der Mitarbeiter.

Überraschend negativ waren hingegen die Befunde bezogen auf die Wechselbeziehung von mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren mit der Akzeptanz als Basiselement der PE: Nicht nur zeigte sich kein Zusammenhang zwischen der Motivation und der Akzeptanz von Veränderungsprozessen (H5), sondern es ließ sich auch kein positiver Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Unternehmen und der Akzeptanz der PE nachweisen (H6).

Da dieser Zusammenhang nur bei den Mitarbeitern festzustellen war (die Personaler bewerteten H5 immerhin positiv), gleichzeitig aber in der Gruppe der Unternehmer/GF jeweils sehr stark ausgeprägt sind, liegt die Vermutung nahe, dass es sich hierbei möglicherweise um unternehmensspezifische Besonderheiten handelt, die in den unterschiedlichen Interessenschwerpunkten von Unternehmer – Personalleiter/PE – Mitarbeiter begründet sind. Entsprechend der theoretischen Erwartung, wonach eine

positive Einstellung und Akzeptanz der PE keine hinreichende Bedingung für die Implementierung der Personalentwicklung darstellt, wurde H11 zwar schwach, aber doch verifiziert.

Als einzige Befragungsgruppe konnte für die Mitarbeiter der prognostizierte Zusammenhang der Implementierung der Personalentwicklung einerseits und ihrer Institutionalisierung und Beteiligung an Informations- und Entscheidungsprozessen andererseits (H12) nachgewiesen werden. Da es sich hier um eine sehr starke Korrelation handelt ($r = .542$, $p < .001$), die sich jedoch in den anderen Befragungsgruppen überhaupt nicht nachweisen lässt, liegt hier ein ähnlicher Erklärungsansatz zugrunde, wie er auch in dem vorangegangenen Abschnitt plausibel war.

Ähnlich wie bei den Personalleitern konnten die prognostizierten Interdependenzen von mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren untereinander teilweise bestätigt werden. Jedoch war im Falle der befragten Mitarbeiter das Bild weniger klar. Zunächst zeigte sich analog zu den beiden anderen Zielgruppen ebenfalls ein starker Zusammenhang zwischen individueller Laufbahnplanung und Identifikation mit dem Unternehmen (H15). Ebenfalls wie bei den anderen Gruppen konnte ein positiver Effekt zwischen kontinuierlicher, interner Kommunikation einerseits und verstärkter Identifikation mit dem Unternehmer, einem positiven Betriebsklima und erhöhter Mitarbeitermotivation (H17) nachgewiesen werden. Schließlich konnte für die Mitarbeiter auch – wie bei den befragten Unternehmern, aber im Unterschied zu den Personalleitern – gezeigt werden, dass ein kooperativer Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche mit einem als positiv wahrgenommenen Betriebsklima einhergehen (H18).

Nicht bestätigt werden konnte für diese Befragungsgruppe allerdings der Zusammenhang zwischen gelebter Unternehmenskultur und praktizierten Führungsgrundsätzen mit der Identifikation mit dem Unternehmen (H16). Betrachtet man die Daten genauer, so zeigt sich, dass auch hier das Problem wieder in einer zu großen Streuung der Daten liegen könnte, oder die Situation in den betreffenden Unternehmen ist so zu beschreiben, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit einer gelebten Unternehmens- und Führungskultur noch erhebliche Defizite bestehen. Die prognostizierte Korrelation zwischen leistungsgerechter Entlohnung und Arbeitszufriedenheit (H13) bestätigte sich ebenso nicht, wie auch der Zusammenhang von beruflichen Entwicklungsperspektiven und herausfordernden Tätigkeiten mit der persönlichen Motivation der Mitarbeiter (H14) nicht nachgewiesen werden konnte.

Betrachtet man schließlich noch die korrespondierenden Beziehungen einer mitarbeiterbezogenen Personal- und Sozialpolitik und der Bereitschaft an PE-Maßnahmen im Rahmen von Veränderungsprozessen teilzunehmen, so erweist sich das Untersuchungsergebnis von H9 neben H7, H15 und H17 als der einzig signifikante und damit als einer der wenigen Zusammenhänge, die sich konsistent über alle Befragungsgruppen hinweg feststellen lassen.

Für die praktische Umsetzung des triadischen Konzeptes der Personalentwicklung bietet sich somit diese Kombination als wirksamer Ansatzpunkt an, um die PE hierarchieübergreifend im Unternehmen implementieren zu können. Die Prognose von H8, wonach die Akzeptanz der PE in einer engen Wechselbeziehung mit der Identifikation der formulierten Ziele und Aufgaben der PE steht, konnte für die Befragungsgruppe der Mitarbeiter hingegen nicht bestätigt werden. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden diese aus der Perspektive des Mitarbeiters nicht wahrgenommen, weil seitens der Unternehmensführung

die Ziele und Aufgaben der PE nicht ausreichend kommuniziert werden, obwohl H17 ein positives Ergebnis in Bezug auf interne Kommunikation mit der Identifikation, Betriebsklima und Motivation aufweist.

Entgegen den Analyseergebnissen der Unternehmer und Personalleiter zeigte sich bei den Mitarbeitern keine signifikante Korrelation zwischen Umsatzhöhe, Marktposition und Branchenzugehörigkeit des Unternehmens und der Implementierung der PE (H10). Die unterschiedliche Beurteilung dieser Hypothese ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass in der Wahrnehmung der Mitarbeiter auch in kleinen und mittleren Unternehmen der Stellenwert, die Dominanz und die Präsenz der PE stärker ausgeprägt sein könnte (siehe Abschnitt 2.1.2.1).

Zusammenfassend vermitteln die Analyseergebnisse der Mitarbeiter mit acht bestätigten Hypothesen den Eindruck, dass in Bezug auf die PE in dieser Zielgruppe von der Geschäftsführung aber auch von der Leitung Personal/PE noch einige Überzeugungsarbeit zu leisten ist. Bei lediglich drei bestätigten von insgesamt neun Hypothesen in Bereich von Einstellungen und Akzeptanz kann davon ausgegangen werden, dass bei den Mitarbeitern auf Grund ihrer persönlichen Erfahrungen mit der PE in ihrem Unternehmen hinsichtlich Wertigkeit und dem persönlichen Nutzen für ihren beruflichen Werdegang noch weiterer Erklärungsbedarf seitens der Personalführung besteht. Andererseits zeigen die positiven Korrelationswerte der Hypothesen 7 (Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente), 9 (mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik), 11 (Einstellungen/Akzeptanz vs. Implementierung), 12 (Beteiligung am Informations- und Entscheidungsprozess), 15 (individuelle Laufbahnplanung), 17 (kontinuierliche, interne Kommunikation) und 18 (kooperativer Führungsstil/regelmäßige Mitarbeitergespräche) wo konstruktive Ansatzpunkte vorhanden sind, um Einstellungen, Akzeptanz und die Implementierung der PE weiter voranzubringen.

5.2.2.2 Zielgruppenübergreifende Diskussion der Ergebnisse

Um eine sachlich-objektive Bewertung der Untersuchungsergebnisse vornehmen zu können, muss zunächst die Erwartungshaltung geklärt werden, welche Ziele sollten durch diese empirische Befragung dieser drei Zielgruppen erreicht werden und welche Ergebnisse waren unter einer realistischen Einschätzung tatsächlich zu erwarten. Unter Berücksichtigung der Resultate in den einzelnen Zielgruppen und in der Zusammenfassung der erfolgreich getesteten Hypothesen kann von einem insgesamt mehr als zufriedenstellenden Gesamtergebnis gesprochen werden, wobei die Untersuchungsergebnisse den tatsächlichen Ist-Zustand der PE in den Unternehmen reflektieren.

Erstaunlich, im Vergleich zu den Personalleitern und den Mitarbeitern, sind die Analysen der Zielgruppe der Unternehmer: So bestätigten sich hier fast alle prognostizierten Wechselbeziehungen und auch die Korrelationsstärken waren in dieser Gruppe im Durchschnitt am höchsten. So findet sich unter den signifikanten Korrelationskoeffizienten lediglich einer, der ein Signifikanzniveau von „nur“ .05 aufweist (H1) und insgesamt lediglich drei mit einer Stärke von unter .50 (H1, H5, H6). In den beiden anderen Gruppen ist die Stärke der Zusammenhänge hingegen deutlich geringer. Für vier Werte, die in allen drei Gruppen nachgewiesen werden konnten (H7, H9, H15 und H17) zeigten sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Stärke der Korrelation.

Es bieten sich nun verschiedene Erklärungsansätze für diese Befunde an. Wahrscheinlich ist zu vermuten, dass die Gruppe der Unternehmer aufgrund ihrer Position an der Spitze der Unternehmensführung die strategische Gesamtkonzeption des Unternehmens im Fokus haben und dadurch aus unternehmerischer Perspektive die Bedeutung und Priorität der PE mit ihren drei Basiselementen und den sie beeinflussenden mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren entsprechend beurteilen.

Diese Einsicht in die Unternehmenszusammenhänge fehlt verständlicherweise der Gruppe der Mitarbeiter. Zumal es aufgrund ihrer Position, ihren Aufgaben im Unternehmen sowie dem damit einhergehenden Wahrnehmungshorizont und ihrer individuellen Interessenslage eher schwerfallen dürfte, die Bedeutung, Ziele und Aufgaben der PE in ihrer ganzen Tragweite zu erfassen. Dieser Ansatz könnte erklären, warum sich für die Mitarbeiter die Wechselwirkungen der drei fundamentalen Faktoren Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung untereinander ebenso wie die Interdependenzen mit den unternehmens- und mitarbeiterorientierten Einflussfaktoren nicht explizit nachweisen ließen. Hingegen konnten die Beziehungen dieser Elemente untereinander auch für diese Befragungsgruppe einigermaßen gut empirisch bestätigt werden.

Die Personalleiter wiederum haben, verglichen mit den Mitarbeitern, auf Grund ihres Einblicks in die Unternehmensentscheidungen eine etwas umfassendere Perspektive hinsichtlich der Bedeutung der PE und der strategischen und operativen Ausrichtung innerhalb des Unternehmens. Weiterhin ist davon auszugehen, dass diese Zielgruppe an der strategischen Formulierung der PE-Konzeption mitgewirkt hat. Bei der operativen Umsetzung der Planung, Organisation und Durchführung der PE-Maßnahmen und -Aktivitäten aber immer wieder feststellen müssen, welche Schwierigkeiten und Probleme zu überwinden sind, um die unterschiedlich gelagerten Interessen von Mitarbeiter, Gewerkschaft und Betriebsrat zu harmonisieren und die Bereitschaft und die Einsicht in notwendige Veränderungsprozesse zu gewährleisten. Diese alltäglichen Erfahrungen im Unternehmen waren sicher mit großer Wahrscheinlichkeit prägend für die Untersuchungsergebnisse der Personalleiter.

Eine weitere Erklärungsmöglichkeit für die Befunde ist die, dass die prognostizierten Korrelationen der Mitarbeiter und Personalleiter eher empirisch geprägt und durch die unterschiedlichen Erwartungshaltungen („welchen Nutzen, welchen Vorteil habe ich durch die PE“) bestimmt sind.

Die Befragungsgruppe der Unternehmer hingegen identifiziert sich wahrscheinlich sehr stark mit dem Unternehmen und betrachtet die Zustände und Prozesse deshalb aus einer übergeordneten Perspektive und mit unternehmerischem Weitblick. Weiterhin ist anzunehmen, dass insbesondere in größeren Unternehmen dem Management die detaillierten Informationen und der Einblick fehlt um beurteilen zu können, welche Faktoren (Arbeitszufriedenheit, Motivation, Betriebsklima) ursächlich für die derzeitigen Einstellungen und die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich der PE sind.

Um nun die Institutionalisierung der PE im Unternehmen weiter voranzutreiben bietet sich die Möglichkeit an, über die bestehenden, zielgruppenübergreifenden Gemeinsamkeiten die Grundlagen für eine weitere Vertiefung der PE zu schaffen. Durch ihre positiven Zusammenhänge in den drei Zielgruppen kristallisierten sich in der vorliegenden Untersuchung die von H7, H9, H15 und H17 als mögliche Ansatz-

punkte heraus. Die Ergebnisse zu H7 (Akzeptanz der Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente), H9 (mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik), H15 (individuelle Laufbahnplanung) sowie H17 (kontinuierliche, interne Kommunikation) bilden eine konstruktive Basis, um durch gezielte, mitarbeiterbezogene Maßnahmen die Implementierung der PE zu fördern.

Überraschend ist hingegen der negative Befund im Zusammenhang von leistungsgerechter Entlohnung und Arbeitszufriedenheit (H13). Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit zu komplex und vielschichtig ist, um es mit einem Item erfassen zu können. Es kommt daher nicht von ungefähr, wenn für die Erfassung und Erklärung der Arbeitszufriedenheit umfangreiche Tests (z. B. Job Diagnostic Survey (JDS), Hackman/Oldham, 1975) verwendet werden.

5.3 Faktorenanalytische Untersuchung der Befragungsergebnisse

5.3.1 Explorative Faktorenanalyse „Unternehmer/Geschäftsführer“

Zur Bestimmung der zugrundeliegenden Kriterien des Fragebogens wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Da das Triade-Konzept in seiner konzeptionellen Struktur von abhängigen Konstrukten ausgeht, wurde als Extraktionsmethode eine Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation (direkt oblimin) angewandt. Es wurden 36 Items analysiert (Fragenkomplex 4, 5, 7, 8 und 9). Faktoren mit Eigenwerten > 1 wurden weitergehend analysiert, während Faktorladungen unter 0,4 nicht dargestellt werden.

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO) zeigte eine mittelmäßige Stichprobengröße [$N = 41$, $KMO = 0,72$; ab 0,5 ausreichend (Hutcheson and Sofroniou, 1999)]. Bartlett's Test auf Sphärizität war nicht signifikant ($\chi^2_{(630)} = 1565$, $p < 0.001$). Die KMOs für jedes einzelne Testitem waren - außer für das Item 4_6 ($KMO = 0.098$) - ebenfalls > 0.5 , und somit ausreichend hoch.

Es konnten 7 Faktoren extrahiert werden, die gemeinsam 81,2% der Gesamtvarianz erklärten. Faktor 1, 2 und 4 wiesen hohe Itemzahlen (10, 6 und 7) und Eigenwerte (13,13; 8,5 und 12,41) auf, Cronbach's Alpha betrug 0,947; 0,885 und 0,932, respektive.

Die Faktoren 3, 5 und 6 wiesen Eigenwerte von 3,85; 8,04 und 7,29 auf, ihre Reliabilitäten lagen bei - 0.805, 0,648 und 0,723. Während auf Faktor 1, 2 und 4 jeweils 10, 6 und 4 Items luden, beinhalteten die Faktoren 3, 5 und 6 nur jeweils 2 Items. Faktor 7 wies einen Eigenwert von 5,83 auf, enthält aber nur ein einziges Item, sodass Cronbach's Alpha nicht berechnet werden konnte.

Die niedrige Itemzahl, sowie negative Faktorladungen/negative Reliabilitäten trotz nicht invertierter Skalen, bei gleichzeitig nur moderaten Korrelationen der Items untereinander, deuten darauf hin, dass die Faktoren 3, 5, 6 und 7 vernachlässigbar sind. Dies bestätigt sich auch bei der inhaltlichen Analyse der zugehörigen Items, die keine inhaltliche Kohärenz aufweisen.

Gemeinsam erklären Faktor 1, 2 und 4 noch 66,5 % der gesamten Varianz (vor Rotation). Die inhaltliche Interpretation der drei verbleibenden Faktoren deutet darauf hin, dass

- Faktor 1 die Mitarbeiter und ihre Förderung durch die PE in den Mittelpunkt stellt. Die zugehörigen Items fokussieren insbesondere auf die kurz- und langfristige Entwicklung der Mitarbeiter, deren Laufbahnplanung sowie die damit verbundenen Veränderungsprozesse im Unternehmen

bzw. die Vorteile für das Unternehmen selbst.

- Faktor 2 beinhaltet hauptsächlich Items, die die Maßnahmen der PE, deren Durchführung, sowie deren Optimierung beschreiben. Faktor 2 fokussiert also auf die operative Umsetzung der PE-Maßnahmen.
- Faktor 4 beschreibt die Kommunikations- und Führungskultur des Unternehmens und wie diese durch die PE umgesetzt werden können. Es wird also eher die „emotionale“ Seite der PE bzw. der Unternehmenspolitik beschrieben.

Die drei identifizierten Kriterien lassen sich nicht eindeutig voneinander abgetrennt in das Triade-Konzept einordnen, bzw. entsprechen nicht der aufgezeigten Modellstruktur (siehe Seite 86). Dies ist aber auch nicht verwunderlich, da das Triade-Konzept die Interdependenzen aller Bestimmungsfaktoren betont und diese auch innerhalb der einzelnen Items nicht voneinander getrennt abgefragt werden.

Die gefundenen Konstrukte beschreiben für die Zielgruppe der Unternehmer also eher eine Triade aus Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung, deren Operationalisierung und deren emotionale Konnotation, durch die bzw. anhand derer die übergeordneten Unternehmenswerte und –ziele umgesetzt werden sollen. Alle Kennwerte der Faktoranalyse werden in Tabelle 20 dargestellt.

Mustermatrix mit Faktoren

	1	2	3	4	5	6	7
8_6: Elementarer Bestandteil unserer Personalpolitik ist eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung und damit die Basis für ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.	0,843						
8_7: Durch die individuelle Laufbahnplanung von Mitarbeitern verstärken wir die Bindung an das Unternehmen und erhöhen ihr persönliches Commitment.	0,749						
4_4: Um die Entwicklung der Mitarbeiter nachhaltig zu unterstützen, werden im Unternehmen u.E. die geeigneten PE-Instrumente und –Maßnahmen angewandt	0,632						
7_7: Im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung werden den Mitarbeitern konkrete Perspektiven in ihrer beruflichen Laufbahn und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	0,572						
5_3: Das Bestreben des Unternehmens, interne Veränderungsprozesse durchzusetzen, wird durch die Personalentwicklung konstruktiv unterstützt.	0,559						
4_7: Personalentwicklung (PE) verstehen wir als strategische Personalentwicklung, d. h. PE ist für unser Haus mittel- und langfristig ausgerichtet und soll einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten.	0,528						
9_2: Die Bereitschaft, Fähigkeit und das konstruktive Denken bei den Mitarbeitern hinsichtlich beruflicher Weiterentwicklung im Sinne des Unternehmens konsequenter fördern.	0,471						

4_1: Personalentwicklung (PE) ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenspolitik und somit ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung.	0,455						
8_8: Wir unterstützen die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, sich persönlich weiter zu entwickeln, in dem wir berufliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen und anspruchsvolle Tätigkeiten anbieten.	0,448						
7_1: Die Motivation der Beschäftigten, sich aktiv und konstruktiv an den Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen, ist lobenswert.	0,409						
5_5: Durch die persönlichen Vorteile für die Mitarbeiter und den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen hat die PE für unser Haus einen besonderen Stellenwert.							
5_8: Das Betriebsklima wird durch die PE bzw. ihre Instrumente und Maßnahmen außerordentlich positiv beeinflusst.							
7_5: Die Bedeutung der Personalentwicklung und ihrer zum Einsatz kommenden Instrumente und Maßnahmen wird von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern allgemein anerkannt und sehr geschätzt.							
5_1: Die PE leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.							
9_4: Entwicklung, Konzeption und Durchsetzung neuer, moderner und effizienter PE-Maßnahmen.	0,897						
9_6: Entwicklung neuer Konzepte in Bezug auf: ältere Mitarbeiter im Unternehmen, Fachkräftemangel, Retention-Management, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration ausländischer Mitarbeiter, Förderung von Diversity.	0,785						
9_5: Steigerung der Leistungsfähigkeit der Personalentwicklung, wie z.B. Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen, Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens	0,773						
9_3: Frühzeitiger neue Entwicklungen (Arbeitsplatz, Fertigungsverfahren, IT-Systeme, usw.) erkennen und schneller in neue PE-Prozesse transformieren.	0,581					0,481	0,461
9_1: Die positive Einstellung und die Akzeptanz zur PE forcieren und im Sinne des Unternehmens nachhaltiger stärken.	0,560						
4_5: Förderungsmaßnahmen im PE-Bereich verbinden wir mit der Aufforderung an die Mitarbeiter, ihre Qualifikation, Wissen und Können im Sinne des Unternehmens, seiner Ziele und Werte einzusetzen.	0,483						
4_6: Personalentwicklung konzentriert sich in unserem Unternehmen auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter.			0,912				
4_2: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik unterstützt uns in dem Bemühen, den Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu verbessern.			-0,430				

7_2: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens zu identifizieren, ist sehr ausgeprägt.							
Eigenwerte	13,143	8,521	3,85	12,406	8,04	7,29	5,83
Cronbach's Alpha	0,947	0,885	-0,805	0,932	0,648	0,723	-
Anzahl Items	10	6	2	7	2	2	1

Tabelle 20: Explorative Faktorenanalyse „Unternehmer“. Inhaltlich relevante Faktoren sind fett gekennzeichnet. Eigene Darstellung.

5.3.2 Explorative Faktorenanalyse „Leiter Personal/Personalentwicklung“

Für die Personalern wurde die Faktorenanalyse parametergleich zu der der Unternehmer durchgeführt. Es wurden ebenfalls 36 Items in die Analyse aufgenommen, die sich allerdings inhaltlich von denen der Unternehmer nur im Fragenkomplex 9 (6 Items) unterscheiden. Da die Fragen/Aussagen im Fragenkomplex 9 zum großen Teil negative Aussagen enthielten („.... wirkt sich destruktiv aus“) wurden die Antwortskalen und Punktwerte für die weitere Auswertung invertiert. Dies betraf die Items 9_1 - 9_4, sowie Item 9_6.

Das Kaiser-Meyer-Olkin Maß (KMO) zeigte eine gerade noch akzeptable Stichprobengröße [$N = 71$, $KMO = 0,556$; ab 0,5 ausreichend (Hutcheson and Sofroniou, 1999)]. Bartlett's Test auf Sphärizität war wiederum nicht signifikant ($X^2_{(630)} = 1221$, $p < 0.001$). Die KMOs für jedes einzelne Testitem waren bei den Personalern deutlich niedriger als bei den Unternehmern, 13 der 36 Items lagen unter der Akzeptanzgrenze von 0,5, wobei allerdings 4 dieser Items fast 0,5 erreichten.

Für die Personalern enthielt die Faktorenlösung 12 Faktoren, die gemeinsam 78,3% der Gesamtvarianz erklärten. Faktor 1, 3, 4 und 5 wiesen inhaltlich konsistente Items, mit ausreichend hoher Anzahl, Eigenwerten und Reliabilitäten auf (Anzahl Items: 4, 6, 4 und 4, Eigenwerte: 4,13; 3,92; 4,5 und 4,67, Cronbach's Alpha: 0,769; 0,795; 0,821 und 0,787, respektive). Die den Faktoren zugehörigen Items korrelierten jeweils hoch mit der Gesamtskala des Faktors.

Die Faktoren 2 und 6 - 12 wiesen deutlich geringere Itemzahlen, Korrelationen mit der Gesamtskala, Eigenwerte und Reliabilitäten auf. Die Reliabilitäten waren teilweise negativ, ohne dass invertierte Items vorgelegen hätten. Faktor 7 enthielt nur ein Item, sodass dass Cronbach's Alpha nicht berechnet werden konnte. Da auch eine inhaltliche Kohärenz der Items fehlte, kann wiederum davon ausgegangen werden, dass diese Faktoren vernachlässigbar sind. Die verbleibenden Faktoren 1, 3, 4 und 5 erklärten gemeinsam 44,7 % der gesamten Varianz (vor der Rotation).

Erstaunlicherweise weist die Interpretation der vier identifizierten Faktoren eine andere inhaltliche Struktur auf, als die Faktorenlösung des Unternehmerfragebogens:

- Faktor 1 beschreibt das allgemeine Betriebsklima und die ihm zugrundeliegende Kommunikationsstruktur, die einen respekt- und vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern favorisiert.
- Faktor 3 beschreibt vornehmlich die Mitarbeiterebene des triadischen Modells und fokussiert besonders auf die Einschätzung des Ist-Zustandes der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit.

5_7: Erfolgreiche Personalentwicklung ist nur möglich, wenn Unternehmensleitung und Mitarbeiter eine positive und überzeugende Einstellung aufweisen und sich mit den Zielen und Aufgaben der PE klar und eindeutig identifizieren.		0,863										
4_5: Förderungsmaßnahmen im PE-Bereich verbinden wir mit der Aufforderung an die Mitarbeiter, ihre Qualifikation, Wissen und Können im Sinne des Unternehmens, seiner Ziele und Werte einzusetzen.		0,633										
7_1: Die Motivation der Beschäftigten, sich aktiv und konstruktiv an den Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen, ist lobenswert.			0,697									
7_3: Die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter ist insgesamt sehr gut.			0,679									
7_2: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens zu identifizieren, ist sehr ausgeprägt.			0,616									
9_3: Die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter entsprechen (nicht) dem Niveau, das zufriedenstellende Ergebnisse in der Personalentwicklung erwarten lässt.			0,592									
7_4: Die Teilnahme an betrieblichen Veränderungen durch PE-Maßnahmen wird von unserem Unternehmen durch eine mitarbeiterfokussierte Personal- und Sozialpolitik gefördert			0,456									
5_3: Das Bestreben des Unternehmens, interne Veränderungsprozesse durchzusetzen, wird durch die Personalentwicklung konstruktiv unterstützt.			0,433									
7_6: Der strategische Charakter unserer PE kommt zum Ausdruck, indem sie frühzeitig und umfassend in die Informations- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen eingebunden ist.				0,845								
7_5: Die Wichtigkeit der Personalentwicklung und ihrer zum Einsatz kommenden Instrumente und Maßnahmen wird von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern allgemein anerkannt und sehr geschätzt.				0,789								

7-7: Im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung werden den Mitarbeitern konkrete Perspektiven in ihrer beruflichen Laufbahn und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.				0,556								0,428
8_7: Durch die individuelle Laufbahnplanung von Mitarbeitern verstärken wir die Bindung an das Unternehmen und erhöhen ihr persönliches Commitment.				0,482								
4_1: Personalentwicklung (PE) ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenspolitik und somit ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung.					-0,790							
4_2: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik unterstützt uns in dem Bemühen, den Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu verbessern.					-0,694							
4_4: Um die Entwicklung der Mitarbeiter nachhaltig zu unterstützen, werden im Unternehmen u.E. die geeigneten PE-Instrumente und –Maßnahmen angewandt					-0,631							
4_7: Personalentwicklung (PE) verstehen wir als strategische Personalentwicklung, d. h. PE ist für unser Haus mittel- und langfristig ausgerichtet und soll einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten.					-0,523							
5_1: Die PE leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.												
9_5: Um ein abteilungsübergreifendes Denken und Handeln sowie eine unternehmensorientierte Einstellung der MA zu erreichen, sind vielfältige und mittel-/langfristig-orientierte PE-Maßnahmen erforderlich.						0,890						
9_6: Die Integration der PE in den Informations- und Entscheidungsprozess des Unternehmens muss verbessert und eine stärkere Institutionalisierung in die Organisationsstruktur erreicht werden						- 0,584						

5_2: Die Identifikation aller Mitarbeiter mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens ist von besonderer Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf die Durchsetzung von PE-Maßnahmen.											- 0,865	
5_8: Das Betriebsklima wird durch die PE bzw. ihre Instrumente und Maßnahmen außerordentlich positiv beeinflusst.											- 0,798	
8_1: Eine lebendige Unternehmens- und Führungskultur, sowie folgerichtig danach ausgerichtete Führungsleitlinien bilden die Grundlagen der Identifikation mit dem Unternehmen.												0,833
8_8: Wir unterstützen die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, sich persönlich weiter zu entwickeln, in dem wir berufliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen und anspruchsvolle Tätigkeiten anbieten.												0,634
9_1: Die Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur wirkt sich destruktiv auf die Einstellung zur PE und die Identifikation mit den Unternehmenszielen/-werten aus.												0,591
Eigenwerte	4,133	2,08	3,92	4,496	4,665	2,051	1,761	2,519	2,834	2,12	3,363	4,425
Cronbach's Alpha	0,769	0,349	0,795	0,821	0,787	- 0,438		0,271	0,535	0,188	0,602	0,657
Anzahl Items	4	2	6	4	4	3	1	2	2	2	2	3

Tabelle 21: Explorative Faktorenanalyse „Leiter Personal/Personalentwicklung“. Inhaltlich relevante Faktoren sind fett gekennzeichnet. Eigene Darstellung.

5.3.3 Explorative Faktorenanalyse „Mitarbeiter“

Die Faktorenanalyse der Mitarbeiter wurde parametergleich zu der der Unternehmer und Personaler berechnet. Es wurden ebenfalls 36 Items in die Analyse aufgenommen, die sich allerdings inhaltlich grundsätzlich von denen der Unternehmer und Personaler unterscheiden.

Das Kaiser-Meyer-Olkin Maß (KMO) zeigte eine gerade noch akzeptable Stichprobengröße [$N = 66$, $KMO = 0,523$; ab 0,5 ausreichend (Hutcheson and Sofroniou, 1999)]. Bartlett's Test auf Sphärizität war wiederum nicht signifikant ($X^2_{(630)} = 1171$, $p < 0.001$). Die KMOs für die einzelnen Testitems waren wie bei den Personalern deutlich niedriger als bei den Unternehmern, 18 der 36 Items lagen unter der Akzep-

tanzgrenze von 0,5, allerdings lagen 10 dieser Items nahe dem erforderlichen Wert.

Die oblique Faktoranalyse fand 10 verschiedene Faktoren, die gemeinsam 79,46% der Varianz erklärten. Von diesen 10 wiesen 6 Faktoren ausreichende inhaltliche Kohärenz, gute Reliabilitäten und durchgehend gute Korrelationen mit der jeweiligen Gesamtskala des Faktors auf. Diese Faktoren waren Faktor 1 (3 Items, Cronbach's Alpha = 0,855, Eigenwert = 5,12), Faktor 2 (3 Items, Cronbach's Alpha = 0,673, Eigenwert = 3,71), Faktor 4 (4 Items, Cronbach's Alpha = 0,747, Eigenwert = 3,31), Faktor 6 (4 Items, Cronbach's Alpha = 0,823, Eigenwert = 4,79), Faktor 8 (3 Items, Cronbach's Alpha = 0,617, Eigenwert = 3,7) und Faktor 9 (6 Items, Cronbach's Alpha = 0,887, Eigenwert = 5,8). Gemeinsam erklärten diese Faktoren vor der Rotation 58,66% der Varianz.

Die verbleibenden Faktoren 3, 5, 7 und 10 wiesen dagegen geringe Itemzahlen, Korrelationen mit der Gesamtskala, Eigenwerte und/oder Reliabilitäten auf. Zusätzlich konnte keine inhaltliche Kohärenz der Items erkannt werden. Daher wurden diese Faktoren vernachlässigt.

Da sich der Fragebogen der Mitarbeiter grundlegend von denen der Personaler und Unternehmer unterscheidet, zeigte sich wie erwartet eine inhaltlich abweichende Faktorstruktur:

- Faktor 1 betont die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit der Mitarbeiter und betont ihren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.
- Faktor 2 beschreibt die Notwendigkeit, dass die Unternehmensführung die Maßnahmen und Prinzipien der PE übernimmt und vorlebt.
- Faktor 4 betont die Wichtigkeit der offenen und direkten Kommunikation innerhalb des Unternehmens.
- Faktor 6 umfasst die Vorteile einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik.
- Faktor 8 beschreibt noch einmal die Wechselwirkung von Betriebsklima, offener Kommunikation und Arbeitsklima.
- Faktor 9 betont die Wichtigkeit der PE für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens, sowie seine strategische Positionierung am Markt.

Alle Faktoren sind – zielgruppengemäß - stark auf die Sicht der Mitarbeiter fokussiert und betonen insgesamt die außerordentliche Relevanz der PE für die (berufliche) Weiterentwicklung der Mitarbeiter, aber auch des Unternehmens.

Generell muss aber auch hier betont werden, dass die Faktorenlösung des Mitarbeiterfragebogens merklich differenzierter ausfällt, als die der Unternehmer. KMO und Reliabilität zeigen deutlich, dass trotz höherer Teilnehmerzahl, eine größere Stichprobe erforderlich gewesen wäre. Alle relevanten Kennzahlen sind in Tabelle 22 (siehe folgende Seite) dargestellt.

	Mustermatrix der Faktoren									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6_6: In Mitarbeitergesprächen und Abteilungsbesprechungen besteht die Möglichkeit, eigene, konstruktive Ideen und Vorschläge einzubringen. Darüber hinaus findet ein reger Informations- und Gedankenaustausch statt.	0,851									
6_3: Durch die Unternehmenskultur wird uns erklärt und vorgelebt, dass die Mitarbeiter die Basis des unternehmerischen Erfolges sind. Diese Einstellung ist sowohl Ansporn als auch Motivation.	0,678									
6_2: Als Mitarbeiter, der aufgefordert ist, sein Wissen und Können in den Dienst des Unternehmens zu stellen und unternehmensorientiert zu denken und zu handeln, erhalte ich auch die Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.	0,613									
6_5: Bessere, berufliche Qualifikation durch die PE führt auch zu qualifizierteren Arbeitsanforderungen. Dies hat zur Folge, dass die Arbeit interessanter, aber auch anspruchsvoller geworden ist. Die Arbeit macht daher mehr Spaß.										
4_9: Sicherlich ist die PE wichtig für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist aber, dass der Vorgesetzte und die Geschäftsführung mit gutem Beispiel vorangehen.		0,860								
5_4: Personalentwicklung kann nur dann erfolgreich sein, wenn auch die Vorgesetzten, die Geschäftsleitung bzw. Geschäftsführung sich damit identifizieren und ihrer Vorbildfunktion gerecht werden.		0,839								
7_3: Unternehmensführung und Vorgesetzte müssen sich selbst mit der PE identifizieren und aktiv an den Veränderungsprozessen teilnehmen.		0,469								
6_7: Die verschiedenen PE-Maßnahmen betrachte ich als sehr sinnvoll, auch im Hinblick auf meine berufliche Weiterentwicklung, aber häufig mangelt es am Arbeitsplatz an der praktischen Umsetzung.			0,856							

6_8: Das anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnungssystem des Unternehmens bietet mir die Möglichkeit, in attraktivere Lohn-/ Gehaltsgruppen bzw. –stufen zu kommen. Dies beeinflusst in hohem Maße die Arbeitszufriedenheit, aber auch die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen.	0,517		0,645							
6_9: Durch die im Rahmen der PE stattfindenden Mitarbeitergespräche werden konkrete Perspektiven in der beruflichen Laufbahn der Mitarbeiter und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	0,423		0,452							
7_2: Die Unternehmensführung und die Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über die geplanten Maßnahmen informieren.				0,803						
7_1: Die Mitarbeiter müssen über die generellen Ziele und die Aufgaben der Personalentwicklung informiert sein.				0,714						
7_5: Klare und eindeutige Informationen über die Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens und seiner Führungskultur fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, an der Personalentwicklung teilzunehmen.				0,601		0,403				
7_4: Die Personalentwicklung darf sich nicht nur auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung konzentrieren, sondern muss auch alle Bereiche des betrieblichen Arbeitsumfelds (Arbeitszufriedenheit, Motivation, Betriebsklima) umfassen.				0,503	-0,403					
6_1: Durch die PE bieten sich mir mehr Möglichkeiten, meine Qualifikation auf breiterer Basis anwenden zu können und damit einen höheren Beitrag zum Unternehmensergebnis zu leisten.					0,696					
6_4: Die Personalentwicklung ist für mich die Grundlage meiner beruflichen Weiterentwicklung. Durch sie eröffnen sich mir neue Entwicklungsperspektiven und Aufstiegschancen.					0,617					
5_5: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, an Veränderungsprozessen mitzuwirken und an PE-Maßnahmen teilzunehmen wird durch eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik wesentlich beeinflusst.						0,862				
7_9: Ein kooperativer Führungsstil, die Förderung des eigenverantwortlichen Handelns und anspruchsvolle Aufgaben tragen zu einer unternehmensorientierten Einstellung und positivem Betriebsklima bei.						0,767				

7_7: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik ist die Basis für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich im Interesse des Unternehmens weiter zu entwickeln, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu engagieren						0,662				
7_8: Permanente Kommunikation, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter, als auch regelmäßige Mitarbeitergespräche fördern das positive Betriebsklima und die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.						0,445				
4_8: Die Bedeutung der Personalentwicklung ist von der Einstellung – sowohl von Unternehmensführung als auch Mitarbeiter- zur PE abhängig. Umsatz-Größe, Marktposition oder Branchenzugehörigkeit des Unternehmens spielen dabei keine Rolle.							0,815			
5_1: Die Personalentwicklung sollte mir die erforderlichen, beruflichen Grundlagen vermitteln, die erforderlich sind, um sich beruflich weiter entwickeln zu können.							0,785			
5_2: Auf Grund der sich verändernden Arbeitswelt werden steigende berufliche Anforderungen gestellt. Die PE sollte mich in die Lage versetzen, diesen Wünschen am Arbeitsplatz heute und morgen gerecht zu werden.							0,429			
4_7: Durch die Maßnahmen der PE habe ich mich sowohl beruflich als auch finanziell verbessern können. Insofern hat die Personalentwicklung für mich und das Unternehmen einen besonderen Stellenwert.										
5_6: Ein angenehmes Betriebsklima und eine positive Arbeitsatmosphäre beeinflussen ganz erheblich die Arbeitsleistungen aller Mitarbeiter. Die Personalentwicklung kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.								0,829		
5_8: Die Unternehmensziele und die Unternehmenswerte sind die Grundlagen der PE. Sie sollen darüber informieren, weshalb es empfehlenswert ist, sich in der beruflichen Qualifikation weiter zu entwickeln.								0,745		
7_6: Periodische Informationen durch Mitarbeiterversammlungen, Betriebsrat, Abteilungsbesprechungen und Mitarbeiterzeitschriften über das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Neuigkeiten und Veränderungen schaffen ein Klima des Miteinander und Füreinander.				0,491				0,545		

4_3: Durch die PE wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt, auch die Mitarbeiter haben dadurch Vorteile in Bezug auf berufliche Weiterentwicklung und finanzielle Verbesserungen.									0,934	
4_2: Personalentwicklung ist generell nicht nur für mich, sondern auch für das Unternehmen und seine Mitarbeiter von besonderer Bedeutung (Arbeitsplatz, soziale Sicherheit).									0,753	
4_6: Die PE wirkt sich generell positiv auf das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Arbeitsweise, seine wirtschaftliche Stellung und seine Wahrnehmung nach innen und außen aus.									0,738	
4_4: Die Veränderungen der Märkte und ein immer härter werdender Wettbewerb erfordert eine ständige Anpassung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Hierzu leistet die Personalentwicklung einen wesentlichen Beitrag.									0,730	
4_5: Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter an diesem Veränderungsprozess aktiv teilnehmen und sich damit identifizieren. Hierzu kann die PE eine wichtige Hilfestellung und Unterstützung sein.									0,607	
4_1: Für meine berufliche Weiterentwicklung war bzw. ist die Personalentwicklung von außerordentlicher Wichtigkeit.									0,474	
5_3: Mit meiner steigenden, beruflichen Qualifikation und den erhöhten Belastungen am Arbeitsplatz sollten auch höhere finanzielle Anreize (Entlohnung, soziale Leistung, Boni, usw.) verbunden sein.										0,833
5_9: Den Wert der einzelnen PE-Maßnahme beurteile ich danach, inwieweit sie für mich von Vorteil bzw. Nutzen ist und welche Wertigkeit die Personalentwicklung im Unternehmen hat.										0,780
5_7: Gegenseitiger Respekt, Achtung für die Arbeit des Einzelnen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter sind die Basis, um PE-Maßnahmen im Unternehmen durchführen zu können.										
Eigenwerte	5,12	3,71	3,71	3,31	3,06	4,79	3,06	3,7	5,8	2,99
Cronbach's Alpha	0,855	0,673	0,756	0,747	0,714	0,823	0,506	0,617	0,887	0,572
Anzahl Items	3	3	3	4	2	4	3	3	6	2

Tabelle 22: Explorative Faktorenanalyse „Mitarbeiter“. Inhaltlich relevante Faktoren sind fett gekennzeichnet. Eigene Darstellung.

5.3.4 Inhaltliche Diskussion der faktoranalytischen Untersuchungsergebnisse

Aus den Befragungsergebnissen der Probandengruppe „Unternehmer/GF“, konnten insgesamt 7 Faktoren extrahiert werden, die zusammen 81,2 Prozent der Gesamtvarianz erklärten. Von höchster Relevanz waren dabei insbesondere die Faktoren 1, 2 und 4, die zusammen 66,5 Prozent der gesamten Varianz ausmachten. Es deutet sich also an, dass auf Ebene der Unternehmensführung vor allem diejenigen Faktoren den Erfolg der PE determinieren, die sich auf die Aspekte der konsequenten Mitarbeiterentwicklung, der operativen und strategischen Umsetzung der geplanten PE-Maßnahmen und die kontinuierliche, interne Kommunikation und eine gelebte Führungskultur beziehen.

Um daher die PE erfolgreich implementieren zu können, sind aus der Perspektive der Unternehmensleitung drei wesentliche Maßnahmen erforderlich: Zum einen erscheint es notwendig, die Arbeitszufriedenheit durch anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung zu erhöhen und die Weiterentwicklung der Handlungskompetenzen der Mitarbeiter durch die geeigneten PE-Instrumente und -Maßnahmen gezielt und kontinuierlich zu unterstützen.

Wie auch vom Triade-Konzept explizit betont wird, kann die Personalentwicklung nur dann erfolgreich in den Unternehmensprozess integriert werden, wenn die PE auch auf der Ebene der Mitarbeiter die erforderliche Unterstützung in Form von konstruktiver Einstellung und Akzeptanz erhält. Aus Sicht der Unternehmensführung wird dies dadurch zu erreichen sein, wenn für die Mitarbeiter aus den PE-Maßnahmen auch ein konkreter Nutzen und berufliche Vorteile und Perspektiven resultieren. Weiterhin ist ein Erfolg der PE davon abhängig, inwieweit die PE-Maßnahmen modern, innovativ und effizient sind, die Effektivität und Effizienz der PE verbessern, frühzeitig neue Entwicklungen, Tendenzen und Trends erkennen, die strukturierte Vernetzung von Methoden und Verfahren unterstützen sowie die positive Leistungsfähigkeit und Akzeptanz der geplanten Maßnahmen erhöhen.

Auf der Ebene der Kommunikations- und Führungskultur ist schließlich insbesondere von Relevanz die Identifikation der Mitarbeiter mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens, ein von konstruktiver Zusammenarbeit geprägtes Betriebsklima, Ziele und Aufgaben der PE transparent und verständlich vermittelt werden, eine lebendige Unternehmens- und Führungskultur entsteht und durch eine kontinuierliche, interne Kommunikation die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird.

Hingegen kam z.B. der mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik aus der Perspektive der Unternehmer eine nur untergeordnete Rolle für den Erfolg einer PE zu. Von Bedeutung ist, dass sich die drei identifizierten Hauptfaktoren (Mitarbeiterförderung, operative Umsetzung, Kommunikations- und Führungskultur) nicht klar voneinander abgetrennt in das triadische Modell einordnen lassen, was jedoch in deutlicher Weise der Grundkonzeption des triadischen Modells entspricht, das die Interdependenzen aller fundamentalen, unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Faktoren betont. So zeigten sich Aspekte der Mitarbeiterförderung und -zufriedenheit in allen Hauptfaktoren.

Zusammenfassend kann für die Befragungsgruppe der Unternehmer festgehalten werden, dass sich die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den Bestimmungsfaktoren des triadischen Konzeptes, sowie die Zusammenhänge der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Prozesse untereinander, sowie hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen mit den Kernkonstrukten empirisch sehr gut bestätigt haben.

Aus den Befragungsergebnissen der Zielgruppe „Leiter Personal/PE“ ließen sich insgesamt 12 Faktoren ableiten, die gemeinsam 78,3 Prozent der Gesamtvarianz erklärten. Von Relevanz für den Erfolg der PE waren vor allem die Faktoren 1, 3, 4 und 5 (44,7 Prozent der Gesamtvarianz) und damit die Aspekte, die sich mit den Themen Betriebsklima, Mitarbeiterebene, PE-Implementierung im Unternehmen und Rollendefinition der PE auseinandersetzen. In der Dimension „Betriebsklima“ ist dabei insbesondere von Bedeutung, dass ein gutes Betriebsklima durch eine konstruktive Zusammenarbeit, regelmäßige Kommunikation, gegenseitigem Respekt und Vertrauen gekennzeichnet ist.

Auf der Mitarbeiterebene ist für den Erfolg der PE aus der Sicht der Personaler vor allem wichtig, dass sich die Beschäftigten aktiv und konstruktiv an den Veränderungsprozessen im Unternehmen beteiligen, motiviert sind, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und für die Unterstützung der Veränderungen, die sich durch PE-Maßnahmen ergeben, vom Unternehmen durch eine mitarbeiterfokussierte Personal- und Sozialpolitik gefördert werden.

Aus der Sicht der Leiter Personal/PE resultiert eine erfolgreiche und nachhaltige PE ausschließlich aus den Aspekten frühzeitiger Integration in die Informations- und Entscheidungsprozesse, Anerkennung der zum Einsatz kommenden Instrumente und Maßnahmen durch die Mitarbeiter und Unternehmensführung, sowie Einbindung der Mitarbeiter durch die Schaffung von Leistungsanreizen (z. B. Aufzeigen von Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Auslandseinsätzen, usw.). Während die Rollendefinition der PE dadurch charakterisiert wird, dass die PE integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik darstellt, eng mit einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik verknüpft und strategisch ausgerichtet ist. Auch bei der Befragungsgruppe der Personaler zeigen sich ausgeprägte Interdependenzen zwischen den einzelnen Säulen des Triade-Konzeptes, das sich durch die übergreifende Bedeutung der Mitarbeiterorientierung manifestiert.

Aus den Befragungsergebnissen der Mitarbeiter ließen sich schließlich 10 Faktoren ableiten, von denen 6 ausreichend valide waren und zusammen 58,66 Prozent der Varianz erklärten. Im Einzelnen handelte es sich um die Faktoren 1, 2, 4, 6, 8 und 9. Von besonderem Einfluss auf den Erfolg der PE ist demnach, dass

- die Wertigkeit der Mitarbeiter und ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens Berücksichtigung findet (z.B. durch Mitarbeitergespräche, Job Rotation, Übertragung qualitativ höherwertiger Aufgaben, usw.),
- die PE von der Unternehmensführung als integraler Bestandteil verstanden, sich mit ihr identifiziert und auch gegenüber den Mitarbeitern vorgelebt wird,
- innerhalb des Unternehmens eine offene und direkte Kommunikationskultur implementiert wird,
- sich die Personal- und Sozialpolitik an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert,
- zu berücksichtigen ist, dass zwischen Betriebsklima, Arbeitsklima und interner Kommunikation Wechselwirkungen bestehen und die Identifikation mit dem Unternehmen damit wesentlich beeinflussen wird und
- die Relevanz der PE darin begründet ist, dass sie einen erheblichen Beitrag zum Nutzen der Mitarbeiter als auch zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens leistet.

Insgesamt lassen sich 13 statistisch signifikante Faktoren identifizieren, die aus der Perspektive der Unternehmer, Personaler und der Mitarbeiter den Erfolg einer leistungsfähigen PE wesentlich determinieren. Wie vom Triade-Konzept postuliert, zeigten sich dabei deutliche Wechselwirkungen zwischen den Fundamentalfaktoren Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung. Darüber hinaus hat die Faktorenanalyse deutlich werden lassen, dass nicht nur zwischen den fundamentalen Elementen und den mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren enge Interdependenzen bestehen, sondern auch die korrespondierenden Beziehungen zwischen Unternehmensführung, Leitung Personal/PE und Mitarbeiter bedeutenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der PE haben.

5.4 Empirische Evidenz des Konzeptes der triadischen Beziehungen

Um die Interdependenzen zwischen den fundamentalen Elementen – Einstellungen - Akzeptanz – Implementierung - des Triade-Konzeptes zu untersuchen (siehe Abschnitt 5.4.1) und den Einfluss der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die Triade aufzuzeigen (siehe Abschnitt 5.4.2), aber auch gleichzeitig die korrespondierenden Beziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Faktoren zu verdeutlichen (siehe Abschnitt 5.4.3), wurde zur Analyse der Befragungsergebnisse eine hierarchische Vorgehensweise gewählt:

- Wechselwirkungen zwischen den Fundamentalfaktoren wurden mit Hilfe von Mediator- und Moderatoranalysen untersucht (siehe Abschnitt 5.4.1.1 – 5.4.1.4).
- Der Einfluss mitarbeiter- und unternehmensbezogener Einflussfaktoren auf die fundamentalen Elemente wurde mit Hilfe von multiplen Regressionen ermittelt (siehe Abschnitt 5.4.2.1 – 5.4.2.4).
- Interdependenzen innerhalb und zwischen unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren wurden anhand von parametrischen Korrelationen nach Pearson untersucht (siehe Abschnitt 5.4.3.1 – 5.4.3.4).
- Abschließend wurden nochmals im Rahmen der ANOVA die probandenspezifischen Differenzierungen innerhalb des Triade-Konzeptes analysiert (siehe Abschnitt 5.4.4).

Alle statistischen Verfahren wurden nach Field et. al (2014) durchgeführt.

Da das Triade-Konzept innerhalb der explorativen Faktoranalysen nicht entsprechend seiner Modellstruktur umfassend bestätigt werden konnte, sondern – gruppenabhängige – übergeordnete Faktoren extrahiert wurden, wurden im Folgenden für die weitere Analyse nicht die auf die gruppenspezifischen Faktoren ladenden Fragebogenitems genutzt. Infolgedessen waren im ersten Schritt für jedes Element des Triade-Konzeptes alle jene Items ausgewählt worden, die die entsprechende Triade-Komponente am deutlichsten abbildeten und nur auf ein einziges Merkmal adressierten waren. Pro Bestimmungsfaktor mussten mindestens zwei Items identifiziert werden, um für die weitere Analyse in Frage zu kommen. Im Anschluss wurde für jedes Element der Mittelwert über alle identifizierten Items gebildet, welcher dann als globaler Kennwert verwendet wurde. Die Zuteilung der Items auf die einzelnen Einflussfaktoren erfolgte rein subjektiv.

Tabelle 23 (siehe folgende Seite) zeigt die zugeordneten Items pro Element nach Gruppen geordnet.

Triade-Konzept/ Einflussfaktoren	Elemente	Zielgruppen	Zuordnung Items zu den Elementen/Einflussfaktoren
Unternehmensbe- zogene Einfluss- faktoren	Unternehmens- Vision	Unternehmer/GF	4_2 / 9_1 / 9_5
		Leiter Personal/PE	4_2 / 9_2
		Mitarbeiter	
	Unternehmens- Werte	Unternehmer/GF	4_3 / 8_5 / 9_6
		Leiter Personal/PE	4_3 / 8_5
		Mitarbeiter	4_2 / 4_4 / 4_6
	Organisations- /Lernkultur	Unternehmer/GF	
		Leiter Personal/PE	
		Mitarbeiter	
	Führungskul- tur/-leitlinien	Unternehmer/GF	
		Leiter Personal/PE	
		Mitarbeiter	
Fundamentale Ele- mente des Triade- Konzeptes	Einstellungen	Unternehmer/GF	4_6 / 4_7 / 5_5 / 5_7 / 7_5
		Leiter Personal/PE	4_6 / 4_7 / 5_5 / 5_7 / 7_5 / 9_5
		Mitarbeiter	4_1 / 4_7 / 4_8 / 5_1 / 5_2 / 5_9 / 6_1 / 6_4 / 7_4
	Akzeptanz	Unternehmer/GF	4_5 / 8_3 / 9_2
		Leiter Personal/PE	4_5 / 8_3
		Mitarbeiter	5_4 / 7_3
	Implementie- rung	Unternehmer/GF	4_1 / 4_4 / 5_3 / 7_6 / 9_3 / 9_4
		Leiter Personal/PE	4_1 / 4_4 / 5_3 / 7_6 / 9_6
		Mitarbeiter	4_9 / 5_5 / 6_7
Mitarbeiterbezo- gene Einflussfakto- ren	Arbeitszufrie- denheit	Unternehmer/GF	7_3 / 8_6
		Leiter Personal/PE	7_3 / 8_6
		Mitarbeiter	5_6 / 6_2 / 7_8
	Mitarbeitermoti- vation	Unternehmer/GF	5_4 / 5_6 / 7_1 / 8_8
		Leiter Personal/PE	5_4 / 5_6 / 7_1 / 8_8
		Mitarbeiter	4_5 / 5_3 / 6_5 / 6_9 / 7_7
	Betriebsklima	Unternehmer/GF	5_8 / 8_2 / 8_4
		Leiter Personal/PE	5_8 / 8_2 / 8_4 / 9_4
		Mitarbeiter	5_7 / 6_6 / 7_6
	Identifikation	Unternehmer/GF	5_2 / 7_2 / 8_1 / 8_7
		Leiter Personal/PE	5_2 / 7_2 / 8_1 / 8_7
		Mitarbeiter	7_1 / 7_2 / 7_5

Tabelle 23: Inhaltliche Zuordnung der Items zu den Elementen/Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes. Eigene Darstellung.

5.4.1. Analyse der Interdependenzen zwischen den fundamentalen Elementen des Triade-Konzeptes

Um die Interdependenzen innerhalb der Fundamentalfaktoren ermitteln zu können, wurden für jede Zielgruppe die Wechselwirkungen von Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung auf die PE mit Hilfe von Moderator- und Mediatoranalysen untersucht. Beide Analysen wurden mit Hilfe der Process-Toolbox von Hayes (2013, <http://www.processmacro.org>) in SPSS 24.0 berechnet.

Im ersten Schritt wurde zuerst die Moderatoranalyse durchgeführt. Hierfür wurde anhand einer multiplen Regression ein möglicher Effekt der Moderatorvariablen auf die Beziehung von Prädiktor und Kriterium geprüft. Rechnerisch stellte sich dieser durch den Interaktionsterm von Prädiktor und Moderatorvariablen dar. Eine signifikante Interaktion zeigt dabei einen Moderatoreffekt an. Für die Steigung der Interaktionsgeraden Beta wurden 1000 Iterationen für die Erstellung eines Konfidenzintervalls (95%-BaCI) berechnet, um für kleine Stichproben korrigieren zu können. Im Falle eines Moderatoreffektes wurde eine Simple Slope Analyse durchgeführt. Im Falle, dass kein Wirkzusammenhang festzustellen war, kam im zweiten Schritt die Mediatoranalyse zur Anwendung.

Hierfür wurde die direkte (unabhängige -> abhängige Variable, Pfad c'), sowie die indirekte Beziehung (unabhängige -> abhängige Variable, über Mediatorvariable, Pfad a & b) zwischen den jeweiligen fundamentalen Elementen evaluiert (siehe Abbildung 21, folgende Seite). Für die Signifikanzprüfung der indirekten Beziehung c' und somit zur Prüfung des Mediatoreffektes wurde der Sobel Test durchgeführt. Dieser wurde ebenfalls mit einem 95%-Konfidenzintervall für Beta über 1000 Iterationen berechnet, um der kleinen Stichprobe gerecht zu werden. Die direkte Beziehung c' ist dabei nicht gleich der totalen Beziehung c (unabhängige -> abhängige Variable), da die c' trotzdem noch die Existenz der Mediatorvariable berücksichtigt, während beim totalen Effekt c dies nicht erfolgt. Sie entspricht somit eher der Korrelation beider Variablen. Nach Baron and Kenney (1986) ist die Unterscheidung des direkten und des totalen Effekts besonders wichtig, da das Vorhandensein eines Mediatoreffektes aus dem Absinken der Beziehungsstärke von Prädiktor und Kriterium von direkten zum totalen Pfad abgeleitet werden kann. Die Modellkomponenten und ihre statistischen Beziehungen werden jeweils als grafisches Modell dargestellt und anschließend erläutert.

5.4.1.1 Untersuchung der Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“

5.4.1.1.1 Moderatoranalyse der Elemente *Akzeptanz* – *Einstellungen* – *Implementierung*

Die Prüfung des Moderatoreffektes von *Akzeptanz* auf die Beziehung zwischen *Einstellungen* und *Implementierung* wurde nach folgendem Modell durchgeführt (siehe Abbildung 21, folgende Seite):

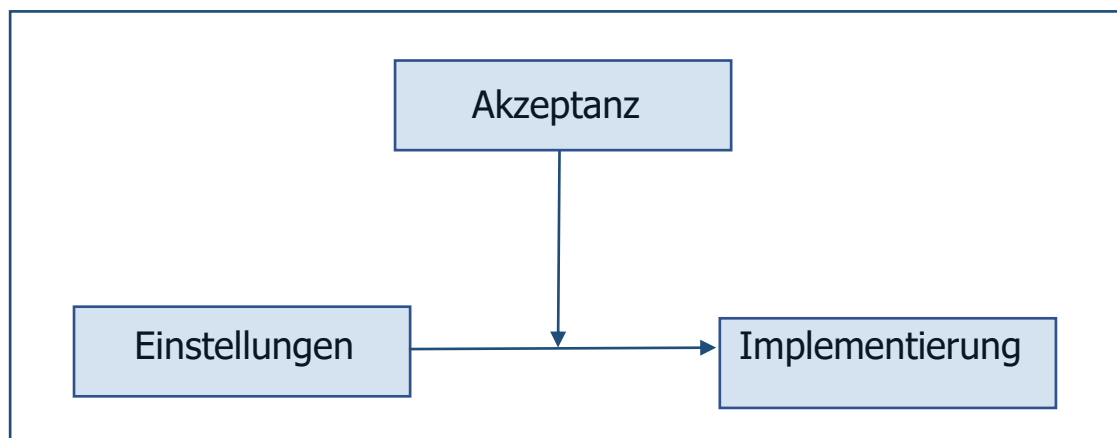


Abbildung 21: Theoretisches Modell des Moderatoreffektes. Eigene Darstellung.

Der Effekt der Moderatorvariablen *Akzeptanz* wurde anhand der Interaktion aus *Akzeptanz* und *Einstellungen* als weiterer Prädiktor in die multiple Regression mit den Prädiktoren *Einstellungen* und *Akzeptanz* und der abhängigen Variable *Implementierung* aufgenommen. Eine signifikante Interaktion war dabei der statistische Indikator für das Vorliegen eines Moderatoreffektes.

Für die Beziehung von *Einstellungen* und *Implementierung* konnte kein Moderatoreffekt für die Variable *Akzeptanz* festgestellt werden (Einstellung x Akzeptanz: $\beta = -0,013$ $[-0,311; 0,285]$, $t = -0,089$, $p = 0,93$). Es folgt daher die Prüfung eines mediierenden Effektes.

5.4.1.1.2 Mediatoranalyse der Elemente *Akzeptanz* – *Einstellungen* – *Implementierung*

Um die Beziehung zwischen *Einstellungen* zur PE und der *Implementierung*, sowie eine mögliche Beeinflussung dieser Relation durch die Mediatorvariable *Akzeptanz* zu untersuchen, wurde folgendes Modell aufgestellt:

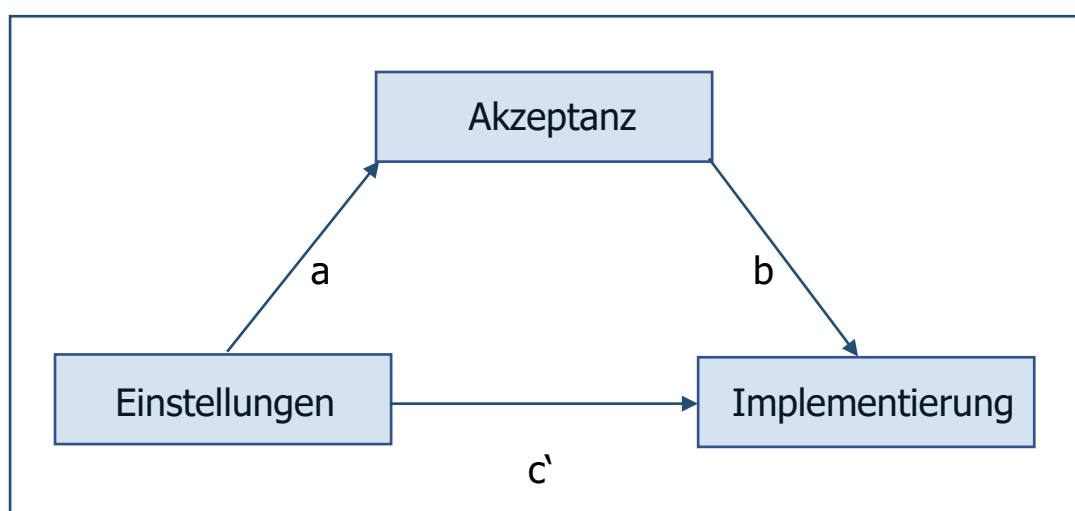


Abbildung 22: Theoretisches Modell einer Mediatoranalyse. Eigene Darstellung.

Die Mediatoranalyse nach Hayes (2013) identifizierte einen signifikanten indirekten Effekt von den Einstellungen auf die Implementierung der PE über deren Akzeptanz ($b = 0,555$, BCa CI $[0,34; 0,898]$, Sobels Test: $z = 4,752$, $p < 0,001$). Somit wird die Beziehung zwischen Einstellungen und Implementierung durch die Akzeptanz der PE mediert. Zwischen alle Komponenten herrscht eine positive Beziehung, sie steigern sich also gegenseitig. Die Akzeptanz beeinflusst die Beziehung zwischen Einstellungen und Implementierung dabei signifikant (siehe Abbildung 23):

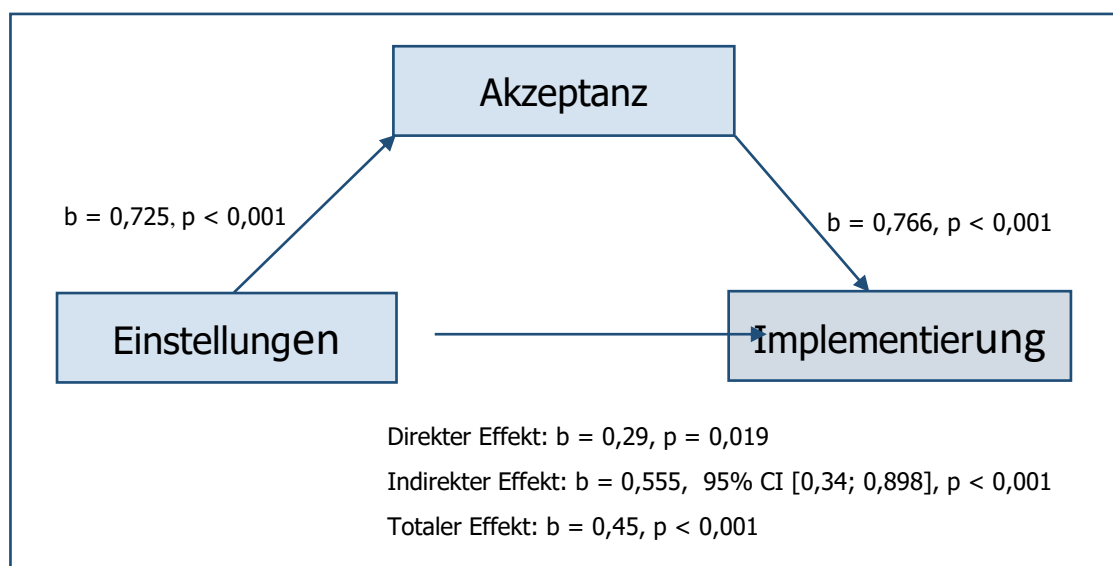


Abbildung 23: Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - Akzeptanz - Einstellungen - Implementierung. Eigene Darstellung.

5.4.1.1.3 Moderatoranalyse der Elemente *Einstellungen - Akzeptanz - Implementierung*

Da der Moderatoreffekt der Variable Einstellungen durch die Interaktion mit dem Prädiktor Akzeptanz geprüft wird, deren Term wiederum das Produkt aus Akzeptanz und Einstellungen ist, fällt das Ergebnis analog zur Moderatoranalyse aus Abschnitt 5.4.1.1.1 aus: Es wurde keine Moderatoreffekt für Einstellungen auf die Beziehung von Akzeptanz zu Implementierung gefunden (Akzeptanz x Einstellungen: $\beta = -0,013$ $[-0,311; 0,285]$, $t = -0,089$, $p = 0,93$).

5.4.1.1.4 Mediatoranalyse der Elemente *Einstellungen - Akzeptanz - Implementierung*

Um die statistische Beziehung zwischen Akzeptanz und Implementierung und einen möglichen Mediatoreffekt durch die Einstellungen zur PE zu untersuchen, wurde eine Mediatoranalyse durchgeführt. Der Sobel Test zeigt einen Mediatoreffekt an ($z = 2,324$, $p = 0,02$). Die Berechnung des 95% BaCIs für Beta überdeckt allerdings 0 (Beta = $0,252$, $[-0,41; 0,495]$). Daher ist die Richtung der Beziehung zwischen Akzeptanz und Implementierung nicht konsistent und kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Dies ist vermutlich auf die geringe Stichprobengröße zurückzuführen. Somit sollte hier nicht von einem Mediatoreffekt ausgegangen werden. Die Beziehung von Akzeptanz und Implementierung entspricht also den Parametern des totalen Effektes (Akzeptanz \Rightarrow Implementierung, ohne Mediatorvariable: $\beta = 1,02$, $p < 0,001$; siehe Abbildung 24, folgende Seite).

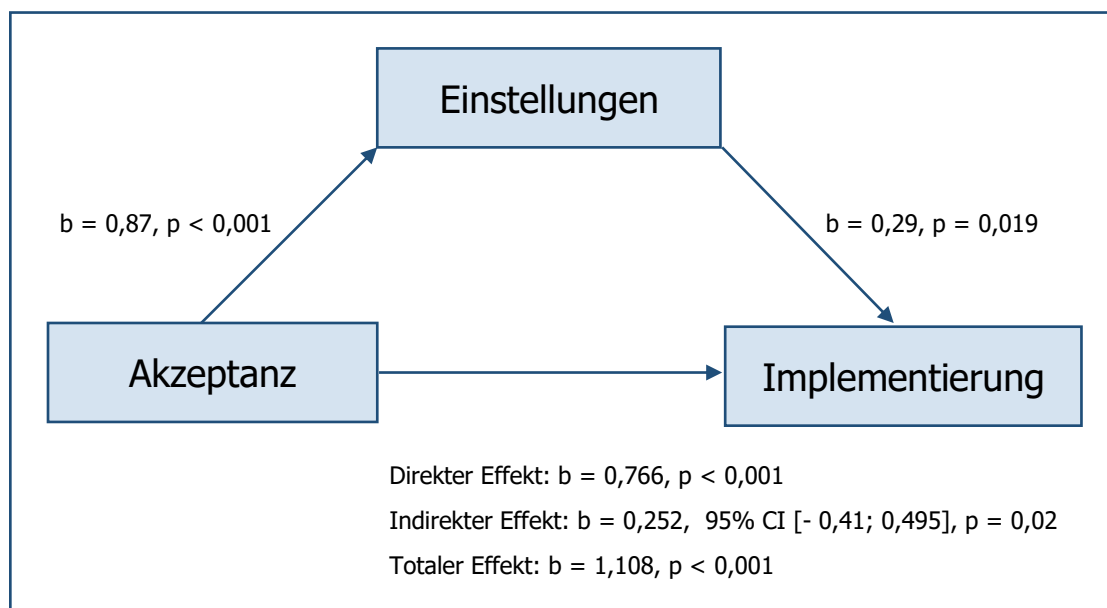


Abbildung 24: Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Einstellungen* – *Akzeptanz* – *Implementierung*. Eigene Darstellung.

5.4.1.1.5 Moderatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Moderatoranalyse ergab keinen Effekt der Variablen Implementierung auf die Beziehung der Variablen Einstellungen und Akzeptanz (Einstellungen x Implementierung: $\beta = -0,086 [-0,277; 0,106]$, $t = -0,906, p = 0,371$).

5.4.1.1.6 Mediatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Mediatoranalyse für die Variablen Einstellungen (Prädiktor), Akzeptanz (Kriterium) und Implementierung (Mediator) ergab einen signifikanten Mediatoreffekt (Sobel Test: $z = 4,834, p < 0,001$). Das Konfidenzintervall des indirekten Effektes von den Einstellungen zur Akzeptanz über die Mediatorvariable Implementierung zeigte keine Überschneidung mit 0 ($\beta = 0,527 [0,304; 0,863], p < 0,001$). Die Bedeutung der Mediatorvariablen wird durch die fehlende Signifikanz des direkten Effektes von Einstellungen auf Akzeptanz ($\beta = 0,198, p = 0,081$), die nach Baron and Kenney (1986) ein Hauptindiz für das Vorhandensein eines Mediatoreffektes ist, noch einmal unterstrichen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Implementierung der PE einen mediiierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Einstellungen und Akzeptanz hat. Alle Parameter des Mediatoreffektes werden in Abbildung 25 (siehe folgende Seite) dargestellt.

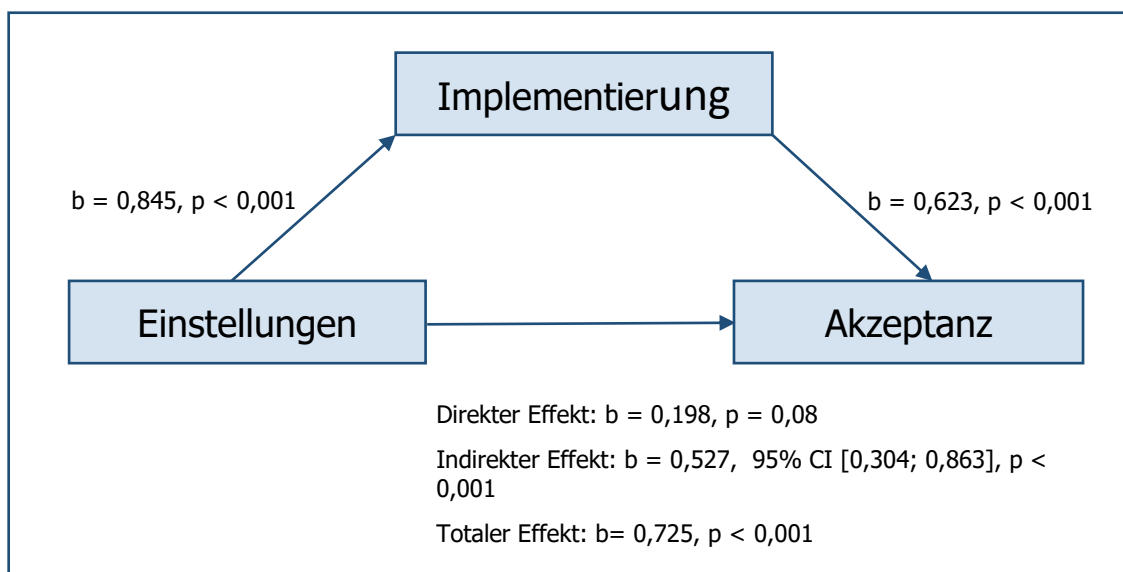


Abbildung 25: Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - *Implementierung* - *Einstellungen* – *Akzeptanz*. Eigene Darstellung.

5.4.1.2 Untersuchung der Zielgruppe „Leiter Personal/PE“

5.4.1.2.1 Moderatoranalyse der Elemente *Akzeptanz* – *Einstellungen* – *Implementierung*

Es konnte kein moderierender Effekt der Variablen Akzeptanz auf die Beziehung von Einstellungen und Implementierung gefunden werden: Beta = 0,09 [-0,239; 0,419], $t = 0,545, p = 0,588$.

5.4.1.2.2 Mediatoranalyse der Elemente *Akzeptanz* – *Einstellungen* – *Implementierung*

Die Mediatoranalyse der Personaler ergab für die Variablen Einstellungen und Implementierung mit Akzeptanz als Mediatorvariable einen signifikanten, wenn auch moderaten Mediatoreffekt (Sobel Test: $\beta = 0,1524, z = 2,069, p = 0,039$). Das Konfidenzintervall des indirekten Pfades für β überdeckte nicht 0, war aber dennoch nahe dran [0,0379, 0,3221]. Der direkte Effekt war im Vergleich zum totalen Effekt abgeschwächt, und deutet somit auf einen Mediatoreffekt hin. Alle Parameter werden in Abbildung 26 dargestellt.

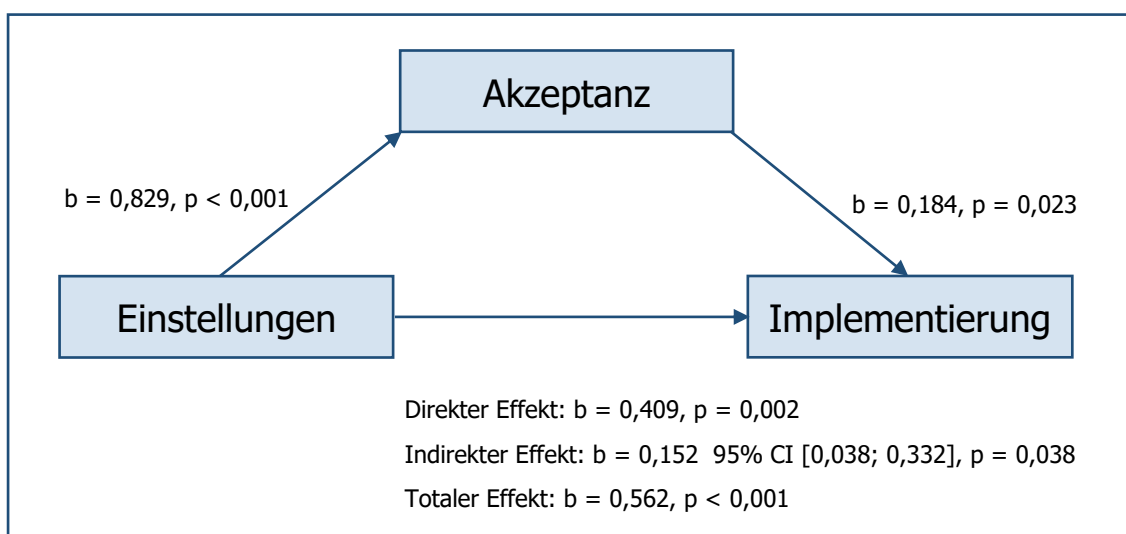


Abbildung 26: „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse - *Akzeptanz* – *Einstellungen* – *Implementierung*. Eigene Darstellung.

5.4.1.2.3 Moderatoranalyse der Elemente *Einstellungen* - *Akzeptanz* - *Implementierung*

Analog zu den Unternehmen fällt das Ergebnis der Moderatoranalyse für Akzeptanz (Prädiktor), Einstellungen (Moderator) und Implementierung (Kriterium) gleich zu dem Ergebnis aus 5.4.1.1.3 aus: Es wurde kein Moderatoreffekt für Einstellungen gefunden: $\beta = 0,09$ $[-0,239; 0,419]$, $t = 0,545$, $p = 0,588$.

5.4.1.2.4 Mediatoranalyse der Elemente *Einstellungen* - *Akzeptanz* - *Implementierung*

Die Mediatoranalyse ergab einen signifikanten Mediatoreffekt für Einstellungen innerhalb der Beziehung von der Akzeptanz der PE zu deren Implementierung im Unternehmen (Sobel Test: $z = 2,659$, $p = 0,008$) mit $\beta = 0,131$ $[0,042; 0,245]$. Alle Parameter des Modells werden in Abbildung 27 dargestellt.

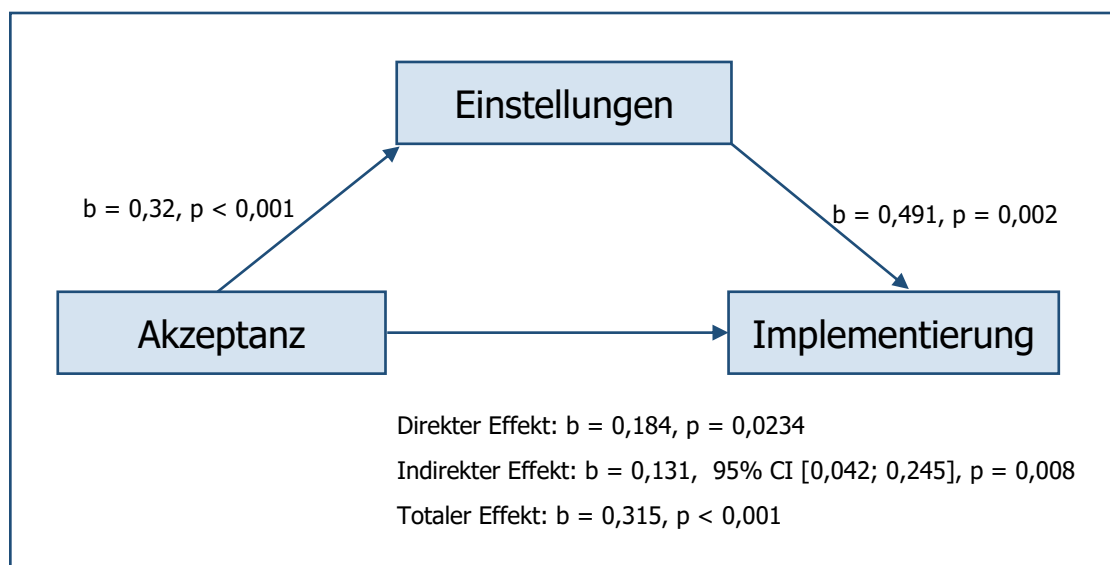


Abbildung 27: „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Einstellungen* – *Akzeptanz* - *Implementierung*. Eigene Darstellung.

5.4.1.2.5 Moderatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Moderatoranalyse ergab keinen Effekt der Variablen Implementierung auf die Beziehung von Einstellungen und Akzeptanz (Einstellungen x Implementierung: $\beta = -0,281$ $[-0,889; 0,328]$, $t = -0,919$, $p = 0,361$).

5.4.1.2.6 Mediatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Mediatoranalyse für die Variablen Einstellungen (Prädiktor), Akzeptanz (Kriterium) und Implementierung (Mediator) ergab einen signifikanten Mediatoreffekt (Sobel Test: $z = 2,067$, $p = 0,039$). Das Konfidenzintervall des indirekten Effektes von den Einstellungen zur Akzeptanz über die Mediatorvariable Implementierung zeigte keine Überschneidung mit 0 ($\beta = 0,224$ $[0,061; 0,527]$). Da der Sobel Test aber nur knapp signifikant ist und das 95%-BaCI nahe 0 liegt, ist der Mediatoreffekt als moderat anzusehen. Dies wird ebenfalls durch die nur moderate Abschwächung des statistischen Effekts vom totalen zum direkten Pfad unterstrichen. Alle Parameter des Mediatoreffektes werden in Abbildung 28 (siehe folgende Seite) dargestellt.

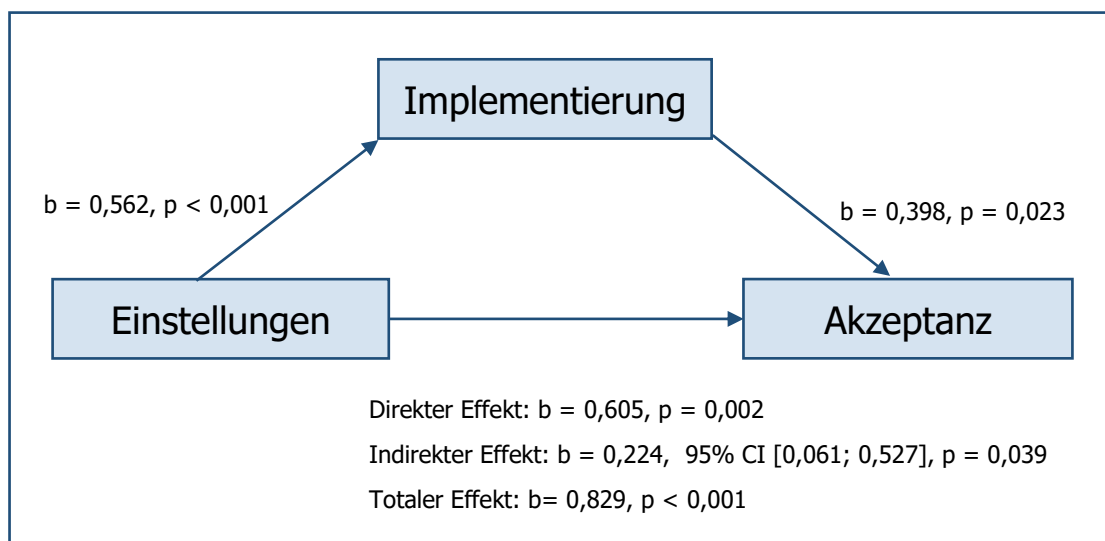


Abbildung 28: „Leiter Personal/PE“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Implementierung - Einstellungen - Akzeptanz*. Eigene Darstellung.

5.4.1.3 Untersuchung der Zielgruppe „Mitarbeiter“

5.4.1.3.1 Moderatoranalyse der Elemente *Akzeptanz – Einstellungen – Implementierung*

Für die Beziehung der Variablen Einstellungen und Implementierung konnte kein moderierender Effekt durch die Variable Akzeptanz festgestellt werden: $\beta = -0,054 [-0,276; 0,167], t = -0,489, p = 0,627$.

5.4.1.3.2 Mediatoranalyse der Elemente *Akzeptanz – Einstellungen – Implementierung*

Die Analyse der Beziehung von Einstellungen und Implementierung über Akzeptanz ergab anhand des Sobel Test einen signifikanten Mediatoreffekt ($z = 2,132, p = 0,033$). Das 95%-BaCI des indirekten Effektes ergab allerdings für β eine Überdeckung von 0 ($\beta = 0,151; [-0,017; 0,346]$), die wahrscheinlich auf eine zu kleine Stichprobengröße zurückzuführen ist. Da sich hierdurch die Richtung der Beziehung drehen kann, sollte nicht von einem Mediatoreffekt ausgegangen werden. Alle Parameter der Mediatoranalyse werden in Abbildung 29 dargestellt.

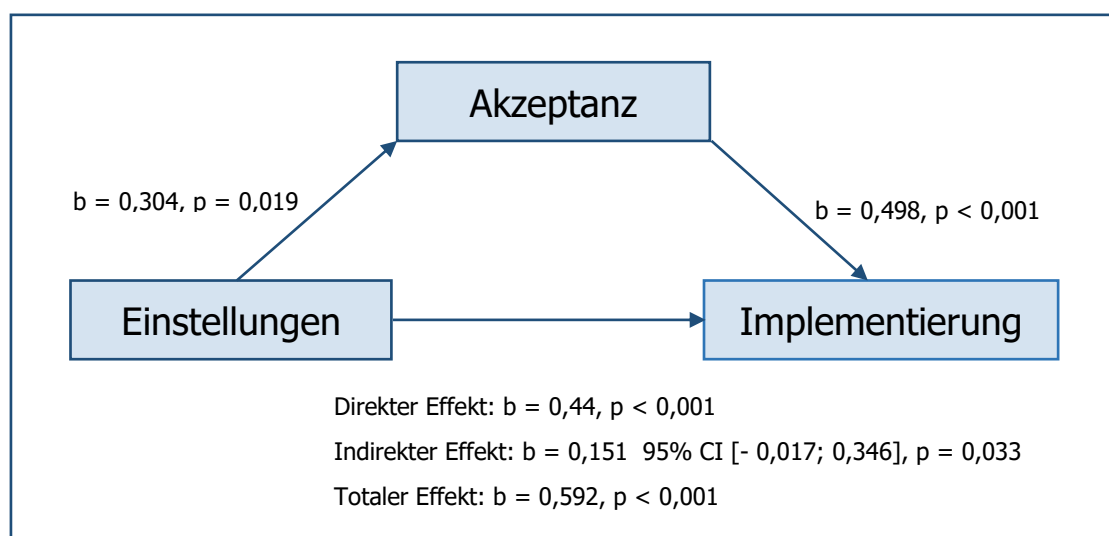


Abbildung 29: Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Akzeptanz - Einstellungen - Implementierung*. Eigene Darstellung.

5.4.1.3.3 Moderatoranalyse der Elemente *Einstellungen* - *Akzeptanz* - *Implementierung*

Entsprechend dem Ergebnis bei den Unternehmern und Personaler, war die Moderatoranalyse für die Variablen Akzeptanz (Prädiktor), Einstellungen (Moderator) und Implementierung der PE (Kriterium) gleich zu dem der Moderatoranalyse für Einstellungen (Prädiktor), Akzeptanz (Moderator) und Implementierung (Kriterium): Es konnte kein Moderatoreffekt gefunden werden: $\beta = -0,054$ $[-0,276; 0,167]$, $t = -0,489$, $p = 0,627$.

5.4.1.3.4 Mediatoranalyse der Elemente *Einstellungen* - *Akzeptanz* - *Implementierung*

Die Analyse der Beziehung von Akzeptanz und Implementierung über Einstellungen zeigte wiederum für die Mitarbeiter anhand des Sobel Tests einen schwach signifikanten Mediatoreffekt ($z = 2,041$, $p = 0,041$). Das 95%-BaCI des indirekten Effektes ergab allerdings wie schon zuvor für Beta eine Überdeckung von 0 ($\beta = 0,12$; $[-0,009; 0,28]$). Daher sollte auch hier nicht von einem Mediatoreffekt ausgegangen werden. Alle Parameter der Mediatoranalyse werden in Abbildung 30 dargestellt.

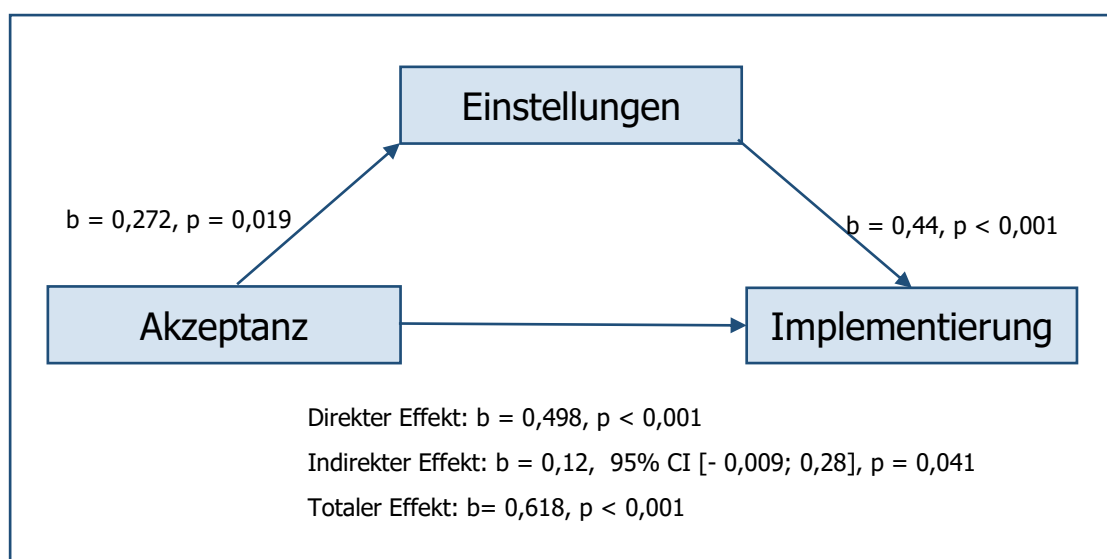


Abbildung 30: Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Einstellungen* - *Akzeptanz* - *Implementierung*. Eigene Darstellung.

5.4.1.3.5 Moderatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Beziehungen der Variablen Einstellungen und Akzeptanz zeigten keinen moderierenden Effekt durch die Variable Implementierung: $\beta = -0,227$ $[-0,492; 0,039]$, $t = -1,706$, $p = 0,093$, obwohl ein leichter Trend zu erkennen ist.

5.4.1.3.6 Mediatoranalyse der Elemente *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*

Die Mediatoranalyse für die Variablen Einstellungen (Prädiktor), Akzeptanz (Kriterium) und Implementierung (Mediator) ergab einen starken Mediatoreffekt (Sobel Test: $z = 3,509$, $p < 0,001$). Das Konfidenzintervall des indirekten Effektes von der Einstellung zur Akzeptanz über die Mediatorvariable Implementierung zeigte keine Überdeckung von 0 ($\beta = 0,338$ $[0,139; 0,612]$, $p < 0,001$). Dies wurde noch einmal durch die fehlende Signifikanz des direkten Effektes von Einstellungen auf Akzeptanz ($\beta = -0,035$, $p = 0,787$) unterstrichen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Implementierung

der PE einen starken mediierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Einstellungen und Akzeptanz hat. Alle Parameter des Mediatoreffektes werden in Abbildung 31 dargestellt.

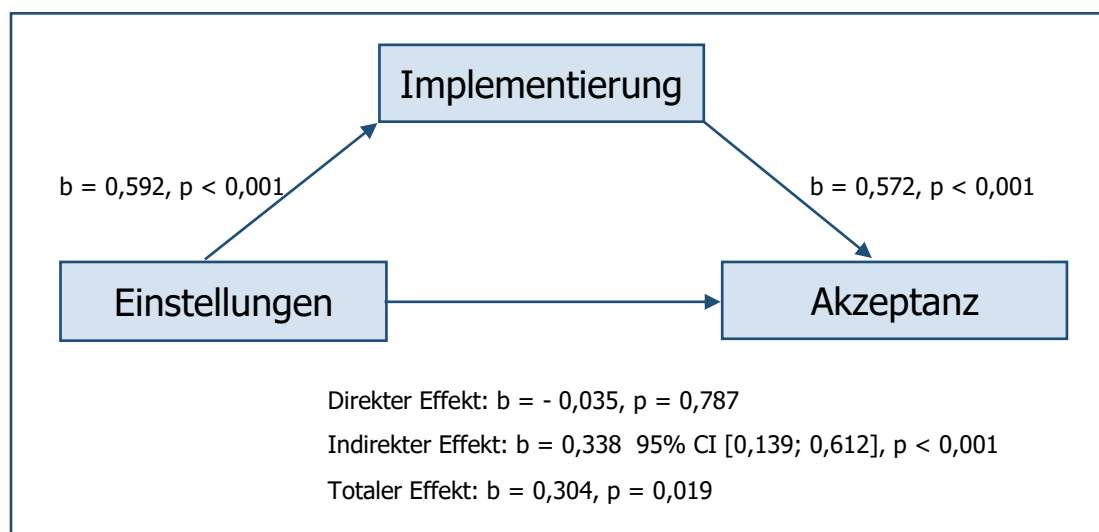


Abbildung 31: Zielgruppe „Mitarbeiter“: Untersuchungsergebnis der Mediatoranalyse – *Implementierung* - *Einstellungen* - *Akzeptanz*. Eigene Darstellung.

5.4.1.4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Als Resultat der bisherigen Analysen kann festgestellt werden, dass für keine Gruppe innerhalb der fundamentalen Elemente ein Moderatoreffekt gefunden werden konnte. Stattdessen deuten die Ergebnisse der Mediatoranalysen daraufhin, dass eine enge Interdependenz zwischen den fundamentalen Elementen in Form von mediierenden Einflüssen vorliegt. Sofern kein Mediatoreffekt für die einzelnen Gruppen und Vergleiche festzustellen war, war dies in der Regel auf die zu kleine Stichprobe zurückzuführen, das anhand eines 95% BaCIs, das 0 überdeckte, offensichtlich wurde.

Anders als beim Moderatoreffekt zeigten sich sowohl bei den Unternehmern als auch bei den Personalern und den Mitarbeitern bemerkenswerte mediierende Einflüsse:

So können bei den *Unternehmern* sowohl die Effekte zwischen der Einstellungs- und der Implementierungsebene durch die Akzeptanz, als auch zwischen der Einstellungs- und der Akzeptanzebene durch die Implementierung erklärt werden, während der Fundamentalfaktor Einstellungen keinen Mediations-einfluss auf die Wechselbeziehung zwischen den Ebenen Akzeptanz und Implementierung ausübt. Aus Perspektive der Unternehmer beeinflussen also insbesondere die Akzeptanz gegenüber der PE und die Implementierung die korrespondierenden Beziehungen innerhalb des Triade-Konzeptes.

Bei den *Personalern* waren die meisten Mediationseffekte festzustellen, da hier sämtliche Einflüsse durch einen Mediator zu erklären waren: So wirkte die Variable Akzeptanz als signifikanter Mediator für die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Variablen Einstellungen und Implementierung ebenso, wie als Mediator zwischen den Variablen Akzeptanz und Implementierung der Faktor Einstellungen und der mediierende Einfluss der Implementierung zwischen den Komponenten Einstellungen und Akzeptanz dominant war.

Bei den *Mitarbeitern* zeigten lediglich die Faktoren Einstellungen und Akzeptanz einen starken Mediationseffekt durch die Implementierungs-Variable, während sich die Zusammenhänge zwischen den Variablen Einstellungen und Implementierung nicht durch die Akzeptanz und zwischen den Variablen Akzeptanz und Implementierung nicht durch die Einstellungen erklären ließen.

Die Ergebnisse der Mediator- und Moderatoranalyse werden in der folgenden Tabelle noch einmal übersichtlich dargestellt. Sie werden dabei nach Test, Gruppe und Ergebniskategorie klassifiziert.

Probandengruppe	Moderatoreffekt	Mediatoreffekt
	Akzeptanz (M) – Einstellungen (P) – Implementierung (K)	
Unternehmer/Geschäftsführer	nein	ja
Leiter Personal/PE	nein	ja
Mitarbeiter	nein	nein
	Einstellungen (M) – Akzeptanz (P) – Implementierung (K)	
Unternehmer/Geschäftsführer	nein	nein
Leiter Personal/PE	nein	ja
Mitarbeiter	nein	nein
	Implementierung (M) – Einstellungen (P) – Akzeptanz (K)	
Unternehmer/Geschäftsführer	nein	ja
Leiter Personal/PE	nein	ja
Mitarbeiter	nein	ja

Tabelle 24: Übersicht der Moderator- und Mediatoreffekte innerhalb der Fundamentalfaktoren, geordnet nach Probandengruppen. (M = Mediator, P = Prädiktor, K = Kriterium). Eigene Darstellung.

5.4.2 Untersuchung des Einflusses der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes

Um den Einfluss der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes zu untersuchen, wurde für jeden Fundamentalfaktor eine multiple Regression gerechnet, in dem das jeweilige Element als Kriterium und die unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren als Prädiktoren dienten. Für die Identifikation bedeutsamer Prädiktoren wurde eine schrittweise Exklusion unbedeutender Variablen ausgewählt („schrittweise rückwärts“). Das schrittweise Vorgehen wurde gewählt, da es sich um eine explorative Prüfung des Modells handelt, das rückwärtige Exkludieren unbedeutender Faktoren vermeidet wiederum Suppressoreffekte (Field, 2014). Als Aufnahmekriterium wurde ein p-Wert von 0,05 ausgewählt, das Ablehnungskriterium lag bei $p=0,06$. Da der Organisations- bzw. Lernkultur, sowie der Führungskultur bzw. den Führungsleitlinien keine eindeutigen Items zu geordnet werden konnten, wurden für diese Beziehungselemente keine globalen Kennwerte berechnet. Somit gingen sie nicht in statistische Prüfung mit ein.

5.4.2.1 Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“

5.4.2.1.1 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Einstellungen zur PE*

Die berechnete multiple Regression identifizierte zwei bedeutende Prädiktoren für den Fundamentalfaktor Einstellungen: Die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die feststellbare Mitarbeitermotivation.

Die Arbeitszufriedenheit bildete dabei den stärksten Prädiktor ($t_{(68)} = 4,63$, $p < 0,001$) und offenbarte eine starke positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und den Einstellungen der Unternehmer zu PE (Beta = 0,51).

Die Mitarbeitermotivation zeigten ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss auf die Einstellungen der Unternehmer zur PE ($t_{(38)} = 3,85$, $p < 0,001$, Beta = 0,397). Beide Prädiktoren zeigten dabei keine Hinweise auf Multikollinearität (Arbeitszufriedenheit: VIF = 2,305; Mitarbeitermotivation VIF = 2,305; wobei ein Wert unter 10 angestrebt wird). Der Parameter Beta drückt dabei aus, dass eine Punkterhöhung auf der Skala der Prädiktoren mit einer Erhöhung der Punktzahl des Prädiktors um den Wert von Beta einhergeht. Eine Steigerung der Punktzahl des globalen Kennwertes Arbeitszufriedenheit um den Wert 1 erhöhte demnach die durchschnittliche Punktzahl der Unternehmer bei der Einstellung zur PE um durchschnittlich 0,51 Punkte auf einer möglichen Skala von 1 - 5.

Das berechnete Modell war dabei signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,38)} = 72,73$, $p < 0,001$) und erklärte 79,3 % der Varianz innerhalb der Stichprobe (R^2), sowie 78,2 % innerhalb der Gesamtpopulation (korrigiertes R^2 , R^2_{Korr}). Der statistische Fehler des Modells war dabei unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 1,93; Zielwert: zwischen 1 und 3, ideal: nahe 2).

Die Stichprobe wurde nicht übermäßig durch Ausreißer negativ beeinflusst, nur 4,9 % der Befragten zeigten standardisierte Residuen $> \pm 2$ (Ziel $< 5\%$), 2,4 % zeigte Residuen $> \pm 2,5$ (Ziel $< 1\%$) und somit leicht mehr als angezielt.

Folgende Prädiktoren hatten keinen Einfluss auf die Einstellungen der Unternehmer zur PE: die Unternehmenswerte ($t_{(38)} = 0,158$, $p = 0,876$), die Unternehmensvision ($t_{(38)} = -0,054$, $p = 0,792$), die wahrgenommene Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ($t_{(38)} = -0,055$, $p = 0,957$), sowie das wahrgenommene Betriebsklima ($t_{(38)} = 0,282$, $p = 0,073$).

5.4.2.1.2 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Akzeptanz der PE*

Drei Prädiktoren wurden für den Fundamentalfaktor Akzeptanz als bedeutsam identifiziert: Die Unternehmensvision ($t_{(37)} = 2,964$, $p = 0,005$, Beta = 0,229), die feststellbare Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ($t_{(37)} = 2,721$, $p = 0,01$, Beta = 0,243), sowie - als wichtigster Prädiktor- das vorhandene Betriebsklima ($t_{(37)} = 4,581$, $p < 0,001$, Beta = 0,388). Es bestand keine Multikollinearität zwischen den Prädiktoren (VIF = 2,046 / 3,106 / 3,983).

Das statistische Modell war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(3,37)} = 92,288$, $p < 0,001$) und erklärte 88,2% der Stichprobenvarianz, bzw. 87,3 % der Varianz in der Gesamtpopulation ($R^2 = 0,882$; $R^2_{\text{Korr.}} = 0,837$). Die Fehler des Modells waren unabhängig (Durbon-Watson = 1,369).

Sieben Prozent der Befragten zeigten standardisierte Residuen $> \pm 2$ (Ziel $< 5\%$), 0 % zeigte Residuen $> \pm 2,5$ (Ziel $< 1\%$), es kann also trotz einer leichten Überschreitung des Grenzwertes von einer gleichmäßigen Stichprobe ausgegangen werden.

Nicht enthalten in dem Modell sind die Einflussvariablen Unternehmenswerte ($t_{(37)} = 0,48$, $p = 0,634$), Mitarbeitermotivation ($t_{(37)} = 1,356$, $p = 0,184$) und Identifikation ($t_{(37)} = 1,607$, $p = 0,117$).

5.4.2.1.3 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Implementierung der PE*

Bezüglich der Implementierung der PE wurden ebenfalls 3 Prädiktoren als bedeutsam identifiziert: Die Unternehmensvision ($t_{(37)} = 4,87$, $p < 0,001$, $Beta = 0,454$), die erkennbare Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ($t_{(37)} = 4,3$, $p < 0,001$, $Beta = 0,422$), sowie die wahrgenommene Mitarbeitermotivation ($t_{(37)} = 2,17$, $p = 0,037$, $Beta = 0,213$). Es bestand keine Multikollinearität zwischen den Prädiktoren ($VIF = 1,916 / 2,412 / 2,777$).

Das statistische Modell war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(3,37)} = 75,6$, $p < 0,001$) und erklärte 86 % der Stichprobenvarianz, bzw. 84,8 % der Varianz in der Gesamtpopulation ($R^2 = 0,86$; $R^2_{Korr.} = 0,848$). Die Fehler des Modells waren unabhängig (Durbon-Watson = 2,09).

4,9 Prozent der Befragten zeigten standardisierte Residuen $> \pm 2$ (Ziel $< 5\%$), 0 % zeigten Residuen $> \pm 2,5$ (Ziel $< 1\%$), es kann also von einer gleichmäßigen Stichprobe ausgegangen werden.

Nicht in das Modell eingegangen sind die Einflussvariablen Betriebsklima ($t_{(37)} = 0,572$, $p = 0,57$), Unternehmenswerte ($t_{(37)} = -0,297$, $p = 0,768$) und Identifikation ($t_{(37)} = 0,695$, $p = 0,492$).

5.4.2.2 Zielgruppe „Leiter Personal/PE“

5.4.2.2.1 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Einstellungen zur PE*

Die für die Personaler durchgeführte multiple Regression identifizierte zwei bedeutende Prädiktoren für den Fundamentalfaktor Einstellungen: Die Unternehmensvision und die von ihnen feststellbare Mitarbeitermotivation.

Die Mitarbeitermotivation bildete dabei den stärksten Prädiktor ($t_{(68)} = 3,02$, $p = 0,004$) und manifestierte sich in einer positiven Beziehung zwischen der erkennbaren Mitarbeitermotivation und den Einstellungen der Personaler zu PE ($Beta = 0,291$).

Die Unternehmensvision hatte einen schwächeren, aber immer noch signifikant positiven Einfluss auf deren Einstellungen zur PE ($t_{(68)} = 2,04$, $p = 0,045$, $Beta = 0,142$). Beide Prädiktoren zeigten dabei keine Hinweise auf Multikollinearität (Mitarbeitermotivation: $VIF = 1,128$; Unternehmensvision $VIF = 1,128$).

Das berechnete Modell war wiederum signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,68)} = 9,838$, $p < 0,001$), erklärte allerdings nur 22,4 % der Varianz innerhalb der Stichprobe (R^2), sowie 20,2 % innerhalb der Gesamtpopulation (korrigiertes R^2 , $R^2_{Korr.}$) und damit deutlich weniger als die Regressionsmodelle der Unternehmer. Der statistische Fehler des Modells war dabei unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 2,03; Zielwert: zwischen 1 und 3, ideal: nahe 2).

Die Stichprobe wurde nicht durch Ausreißer negativ beeinflusst, nur 2,9 % der Befragten zeigten standardisierte Residuen $> \pm 2$ (Ziel $< 5\%$), 0 % zeigte Residuen $> \pm 2,5$ (Ziel $< 1\%$).

Die folgenden 4 Prädiktoren hatten keinen Einfluss auf die Einstellungen der Personaler zur PE: die Unternehmenswerte ($t_{(68)} = 2,31$, $p = 0,818$), das Betriebsklima ($t_{(68)} = -0,264$, $p = 0,792$), die wahrgenommene Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ($t_{(68)} = 0,769$, $p = 0,444$), sowie die feststellbare Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ($t_{(68)} = 0,747$, $p = 0,085$).

5.4.2.2.2 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Akzeptanz* der PE

Die Akzeptanz der PE durch die Personaler wurde durch 2 Prädiktoren definiert: Der Identifikation mit dem Unternehmen in seiner Gesamtheit ($t_{(68)} = 2,931$, $p = 0,005$, $Beta = 3,35$), sowie der Unternehmensvision ($t_{(68)} = 2,39$, $p = 0,02$, $Beta = 0,27$). Es zeigte sich keine Multikollinearität (VIF jeweils 1,221).

Das Modell erklärte 26,7% der Varianz innerhalb der Stichprobe, sowie 24,5 % der Gesamtpopulation ($R^2 = 0,267$; $R^2_{\text{Korr.}} = 0,245$), und war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,68)} = 12,36$, $p < 0,001$).

Die fallweise Diagnostik zeigte allerdings, dass die Stichprobe durch einen Ausreißer stark beeinflusst wurde. Einer der Fälle zeigte eine residuelle Abweichung von 5,5 (siehe Abbildung 32). Daher wurde der entsprechende Fall (Fall 19) aus dem Datensatz entfernt und die multiple Regression noch einmal berechnet.

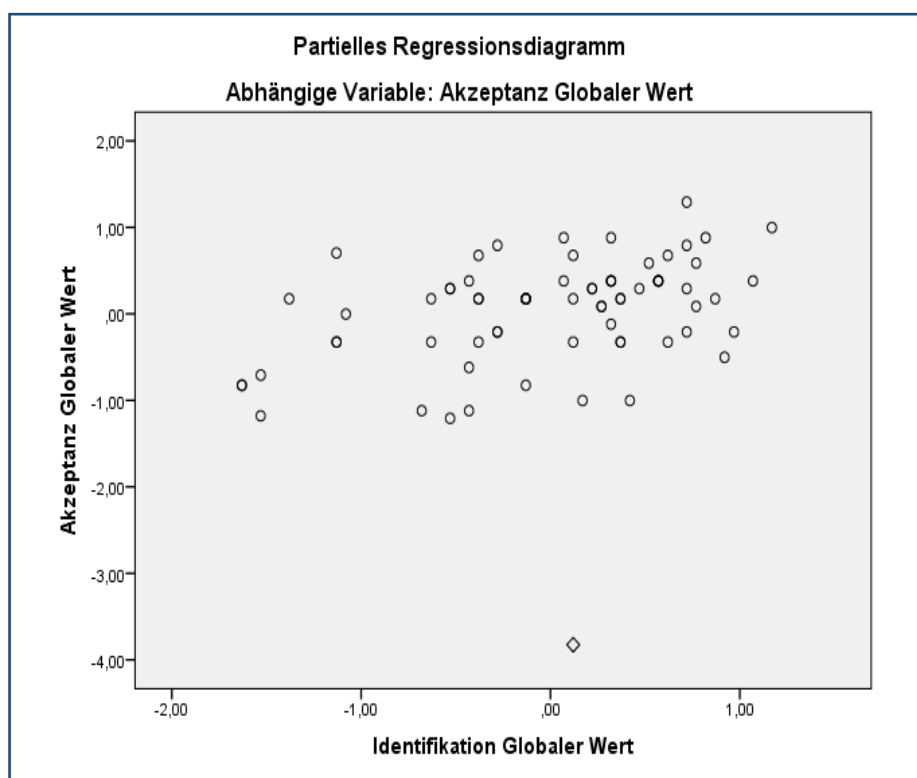


Abbildung 32: Darstellung der Residuenverteilung der abhängigen Variable „Akzeptanz“ und des Prädiktors „Identifikation“ mit deutlichem Ausreißer (Fall 19), dargestellt als Raute. Eigene Darstellung.

In dieser bereinigten Version wurden 3 Einflussfaktoren identifiziert: Unternehmensvision ($Beta = 0,306$, $t_{(66)} = 3,71$, $p < 0,001$), Identifikation mit dem Unternehmen ($Beta = 0,259$, $t_{(66)} = 2,583$, $p = 0,012$) und nun zusätzlich die erkennbare Mitarbeitermotivation ($Beta = 0,268$, $t_{(66)} = 2,132$, $p = 0,037$). Es gab keinen Hinweis auf Multikollinearität ($VIF = 1,236 / 1,632 / 1,511$).

Die Modellgüte verbesserte sich durch die Bereinigung noch einmal deutlich und erklärte nun 50,7 % der Stichprobenvarianz und 46,1% der Varianz der Gesamtpopulation. Das Modell war wiederum signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,66)} = 21,12$, $p < 0,001$). Die fallweise Diagnostik ergab, dass

zwar 7% der Fälle eine residuelle Abweichung $> \pm 2$ aufwiesen, aber 0% Residuen $> \pm 2,5$ Standardabweichungen zeigten. Es lag also eine homogene Stichprobe vor.

Nicht mit in die Analyse wurde folgende Prädiktoren aufgenommen: Das Betriebsklima ($t_{(66)} = 0,157$, $p = 0,876$), die Arbeitszufriedenheit ($t_{(66)} = 0,546$, $p = 0,587$), sowie die Unternehmenswerte ($t_{(66)} = 1,438$, $p = 0,155$).

5.4.2.2.3 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Implementierung der PE*

Für das Kriterium Implementierung konnten bei den Personalern 2 signifikante Prädiktoren ermittelt werden. Zum einen zeigte sich eine signifikant positive Verbindung zwischen der Unternehmensvision und der Implementierung der PE ($t_{(68)} = 2,026$, $p = 0,047$, Beta = 0,147). Zum anderen zeigte wiederum die offensichtliche Identifikation mit dem Unternehmen einen deutlich positiven Zusammenhang ($t_{(68)} = 4,278$, $p < 0,001$, Beta = 0,33).

Das Regressionsmodell erklärt 37,8% der Stichprobenvarianz und 32 % der Varianz der Gesamtpopulation ($R^2 = 0,378$; $R^2_{\text{Korr.}} = 0,32$), und war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,68)} = 18,18$, $p < 0,001$). Der statistische Fehler des Modells war wiederum unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 1,71).

Die fallweise Diagnostik ergab, dass 4,2% der Probanden eine residuelle Abweichungen $> \pm 2$, und 1,4% $> \pm 2,5$ aufwiesen. Die Stichprobe kann also als ausreichend homogen angesehen werden.

Die folgenden 4 Prädiktoren hatten keinen Einfluss auf die Implementierung der PE: die Arbeitszufriedenheit ($t_{(68)} = -0,193$, $p = 0,848$), das Betriebsklima ($t_{(68)} = -0,073$, $p = 0,942$), die Unternehmenswerte ($t_{(68)} = 1,077$, $p = 0,285$), sowie die wahrgenommene Mitarbeitermotivation ($t_{(68)} = 1,478$, $p = 0,144$).

5.4.2.3 Zielgruppe „Mitarbeiter“

Die multiplen Regressionen der Mitarbeiter wurden parametergleich zu denen der Unternehmer und Personalier berechnet. Einzig die Prädiktoren unterschieden sich leicht, da für die Mitarbeiter keine Items identifiziert werden konnten, die die unternehmensbezogene Komponente „Unternehmensvision“ abbildeten.

5.4.2.3.1 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Einstellungen zur PE*

Für die Einstellungen der Mitarbeiter konnten zwei bedeutsame Prädiktoren identifiziert werden, die Mitarbeitermotivation ($t_{(62)} = 7,625$, $p < 0,001$, Beta = 0,645), sowie die Identifikation mit dem Unternehmen ($t_{(62)} = 2,778$, $p = 0,007$, Beta = 0,28). Der Einfluss der Mitarbeitermotivation war dabei besonders stark, da sich mit jedem Punkt, mit der die durchschnittliche Mitarbeitermotivation im Test stieg, die positive Einstellung zur PE um einen Wert von 0,645 steigerte.

Das Regressionsmodell erklärte dabei 58,4 % der Stichprobenvarianz und 57% der Varianz der Gesamtpopulation. Der statistische Fehler des Modells war unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 1,872). Das berechnete Modell war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,62)} = 43,48$, $p < 0,001$).

Als Prädiktoren ausgeschlossen wurden die Variablen Unternehmenswerte ($t_{(62)} = -0,476$, $p = 0,636$), Arbeitszufriedenheit ($t_{(62)} = -1,672$, $p = 0,1$) und das Betriebsklima ($t_{(62)} = -1,687$, $p = 0,097$).

Die fallweise Diagnostik ergab, dass 4,6% der Probanden eine residuelle Abweichung von $> \pm 2$, und

1,5 % > $\pm 2,5$ aufwiesen. Es kann daher von einer homogenen Stichprobe ausgegangen werden.

5.4.2.3.2 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Akzeptanz* der PE

Die Akzeptanz der PE durch die Mitarbeiter wurde durch zwei Prädiktoren definiert: Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ($t_{(62)} = 3,727$, $p < 0,001$, Beta = 0,51), und dem signifikanten Betriebsklima ($t_{(62)} = 2,9$, $p = 0,005$, Beta = 0,282).

Das Regressionsmodell erklärte dabei 41,1 % der Stichprobenvarianz und 36,1 % der Varianz der Gesamtpopulation. Der statistische Fehler des Modells war unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 1,628). Das ermittelte Modell war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,68)} = 20,8$, $p < 0,001$).

Nicht in das Modell wurden die Prädiktoren Unternehmenswerte ($t_{(62)} = 0,57$, $p = 0,571$), Arbeitszufriedenheit ($t_{(62)} = 0,509$, $p = 0,612$), sowie die Mitarbeitermotivation ($t_{(62)} = 0,962$, $p = 0,34$) aufgenommen.

Die fallweise Diagnostik ergab, dass 6 % der Probanden eine residuelle Abweichung von $> \pm 2$, und 3 % $> \pm 2,5$ aufwiesen. Die Stichprobe ist daher nicht vollkommen homogen. Sieht man sich aber die Verteilung der standardisierten Residuen in Abbildung 33 an, erkennt man eine gleichmäßige Normalverteilung mit keinen offensichtlichen Ausreißern.

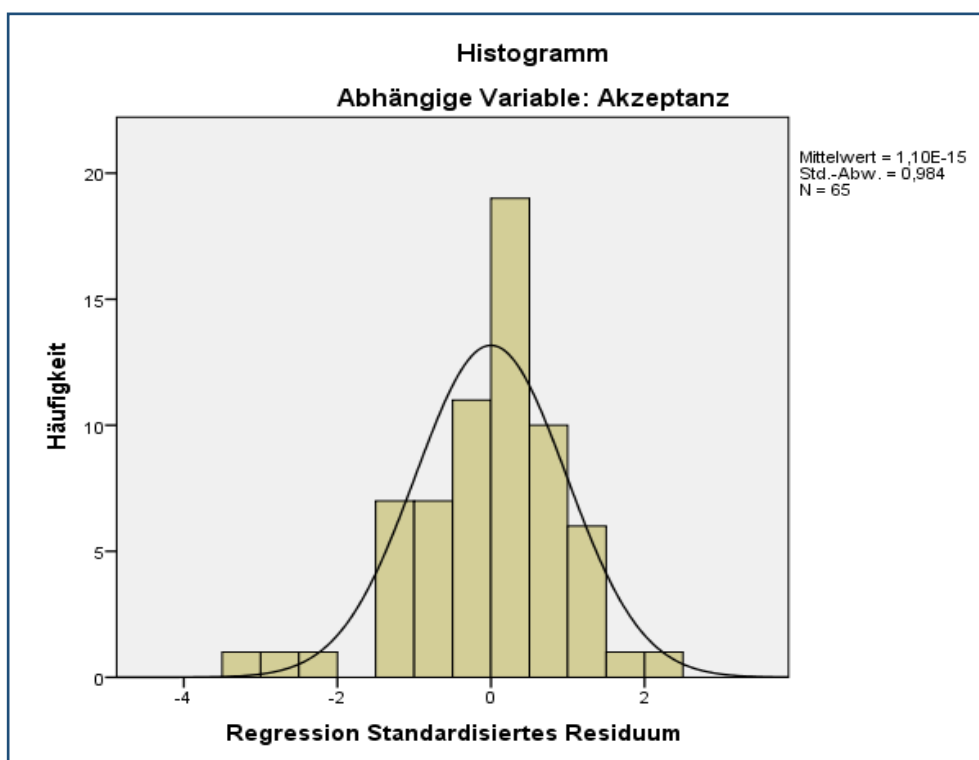


Abbildung 33: Standardisierte Residuen für die abhängige Variable „Akzeptanz“. Eigene Darstellung.

5.4.2.3.3 Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Faktoren vs. *Implementierung* der PE

Für das Kriterium Implementierung der PE konnten für die Mitarbeiter zwei signifikante Prädiktoren ermittelt werden. Zum einem zeigte sich eine signifikant positive Verbindung zwischen der feststellbaren Mitarbeitermotivation und der Implementierung der PE ($t_{(62)} = 4,604$, $p < 0,001$, Beta = 0,473), zum anderen zeigte die subjektiv eingeschätzte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen einen

stark positiven Zusammenhang ($t_{(62)} = 4,904$, $p < 0,001$, $Beta = 0,501$).

Das Regressionsmodell erklärt 46,8% der Stichprobenvarianz und 45,1% der Varianz der Gesamtpopulation ($R^2 = 0,468$; $R^2_{\text{Korr.}} = 0,451$), und war signifikant besser als das Mittelwertmodell ($F_{(2,62)} = 27,297$, $p < 0,001$). Der statistische Fehler des Modells war wiederum unabhängig (Durbon-Watson-Statistik = 2,07). Drei Prädiktoren hatten keinen Einfluss auf die Implementierung der PE: Das *Betriebsklima* ($t_{(62)} = -0,043$, $p = 0,966$), die *Arbeitszufriedenheit* ($t_{(62)} = -0,108$, $p = 0,914$), sowie die *Unternehmenswerte* ($t_{(62)} = 0,273$, $p = 0,786$). Die fallweise Diagnostik ergab, dass 3 % der Probanden eine residuelle Abweichungen $> \pm 2$, und 3 % $> \pm 2,5$ aufwiesen. Der letzte Wert übersteigt den Grenzwert von $\leq 1\%$ deutlich, das Verteilungsmodell der standardisierten Residuen zeigt allerdings keine offensichtlichen Ausreißer (siehe Abbildung 34). Somit kann die Stichprobe als ausreichend homogen angesehen werden.

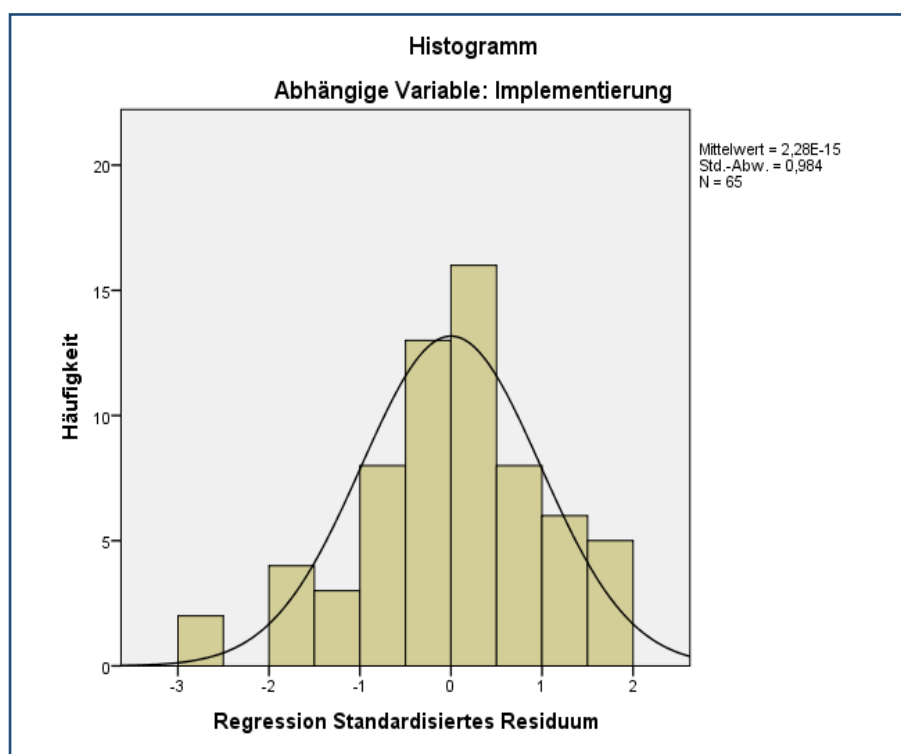


Abbildung 34: Standardisierte Residuen für die abhängige Variable „Implementierung“. Eigene Darstellung.

5.4.2.4 Ergebniszusammenfassung der wichtigsten Prädiktoren für die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes

In der Analyse der wichtigen Einflussfaktoren (siehe Tabelle 25, folgende Seite) erhält man weitere interessante Einblicke im Hinblick auf die Bedeutung und Wertigkeit, wenn die genannten Prädiktoren zielgruppenübergreifend nach den folgenden Kriterien sortiert werden:

➤ Häufigkeit der Nennung:	- Mitarbeitermotivation	- 6 x
	- Unternehmensvision	- 5 x
	- Identifikation mit dem Unternehmen	- 5 x
	- Arbeitszufriedenheit	- 3 x
	- Betriebsklima	- 2 x

Hinsichtlich der Zuordnung der Prädiktoren zu den fundamentalen Elementen ergibt sich folgendes Bild:

➤ Einstellungen:	- Mitarbeitermotivation	- 3 x
	- Arbeitszufriedenheit	- 1 x
	- Unternehmensvision	- 1 x
	- Identifikation mit dem Unternehmen	- 1 x
➤ Akzeptanz:	- Betriebsklima	- 2 x
	- Unternehmensvision	- 2 x
	- Identifikation mit dem Unternehmen	- 2 x
	- Arbeitszufriedenheit	- 1 x
	- Mitarbeitermotivation	- 1 x
➤ Implementierung:	- Unternehmensvision	- 2 x
	- Mitarbeitermotivation	- 2 x
	- Identifikation mit dem Unternehmen	- 2 x
	- Arbeitszufriedenheit	- 1 x

Zielgruppe	Kriterium	Prädiktoren	Beta	Signifi- kanz	Erklärte Varianz
Unternehmer/ Geschäftsführer	Einstellungen	Arbeitszufriedenheit	0,51	***	79,30%
		Mitarbeitermotivation	0,397	***	
	Akzeptanz	Betriebsklima	0,388	***	88,20%
		Unternehmensvision	0,229	**	
		Arbeitszufriedenheit	0,243	**	
	Implementierung	Unternehmensvision	0,454	***	86,00%
		Arbeitszufriedenheit	0,422	***	
		Mitarbeitermotivation	0,213	*	
Leiter Personal/ PE	Einstellungen	Mitarbeitermotivation	0,291	***	22,40%
		Unternehmensvision	0,142	*	
	Akzeptanz	Unternehmensvision	0,306	***	50,70%
		Identifikation	0,259	**	
		Mitarbeitermotivation	0,268	*	
	Implementierung	Identifikation	0,33	***	37,80%
		Unternehmensvision	0,147	*	
Mitarbeiter	Einstellungen	Mitarbeitermotivation	0,645	***	58,40%
		Identifikation	0,28	**	
	Akzeptanz	Identifikation	0,51	***	41,10%
		Betriebsklima	0,282	**	
	Implementierung	Identifikation	0,501	***	46,80%
		Mitarbeitermotivation	0,473	***	

Zeichenerklärung: * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

Tabelle 25: Die wichtigsten, unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren auf die fundamentalen Elemente des Triade-Konzeptes. Eigene Darstellung.

5.4.3 Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren

Um die möglichen Wechselwirkungen zwischen den peripheren Modellstrukturen zu untersuchen, wurden zweiseitige parametrische Korrelationen nach Pearson gerechnet (Field, 2014). Damit eine Inflation des Alpha-Fehlers vermieden wird, wurde eine Bonferroni-Korrektur des p-Wertes durchgeführt (Anzahl der Vergleiche $N=12$ für die Unternehmer und Personaler, $N = 9$ für die Mitarbeiter). Eine Signifikanz wird deshalb erst ab $p = 0,0042$ bzw. $0,0055$ erreicht.

5.4.3.1 Untersuchung der Zielgruppe „Unternehmer/Geschäftsführer“

Die Unternehmer zeigten eine enge Wechselbeziehung zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren, da alle Handlungsebenen trotz Bonferroni-Korrektur hoch miteinander korrelierten (Mittelwert: $r=0,709$, mit $r = 0,582 - 0,823$). Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse in tabellarischer Form in Tabelle 26 dargestellt.

	Unternehmens- vision	Unternehmens- werte	Arbeitszufrieden- heit
Unternehmens- vision			
Unternehmens- werte	,685 < 0,001		
Arbeitszufrieden- heit	,609 < 0,001	,644 < 0,001	
Mitarbeiter- motivation	,674 < 0,001	,809 < 0,001	,752 < 0,001
Betriebsklima	,714 < 0,001	,743 < 0,001	,823 < 0,001
Identifikation	,582 < 0,001	,683 < 0,001	,793 < 0,001

Tabelle 26: Parametrische Korrelationen der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Unternehmer/GF. Alle Korrelationen ab $p < 0,0042$ sind signifikant. Die Korrelationskoeffizienten r sind fett gekennzeichnet, nicht signifikante Korrelationen kursiv. Eigene Darstellung.

5.4.3.2 Untersuchung der Zielgruppe „Leiter Personal/PE“

Die Korrelationen der Personaler waren bis auf einen Untertest (*Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeiter vs. *Unternehmenswerte*) ebenfalls trotz Bonferroni-Korrektur durchgängig signifikant. Der Korrelationskoeffizient lag im Mittel bei $0,399$ (Min = $0,305$, Max = $0,529$) und war somit mittelhoch. Die Ergebnisse werden zum besseren Verständnis wiederum in tabellarischer Form dargestellt (siehe Tabelle 27, folgende Seite).

	Unternehmens- vision	Unternehmens- werte	Arbeitszufrieden- heit
Unternehmens- werte	,365		
	0,002		
Arbeitszufrieden- heit	,362	,305	
	0,002	<i>0,010</i>	
Mitarbeiter- motivation	,337	,441	,441
	0,004	< 0,001	< 0,001
Betriebsklima	,357	,395	,434
	0,002	0,001	< 0,001
Identifikation	,425	,399	,529
	< 0,001	0,001	< 0,001

Tabelle 27: Parametrische Korrelation der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Leiter Personal/PE. Alle Korrelationen ab $p < 0,0042$ sind signifikant. Die Korrelationskoeffizienten r sind fett gekennzeichnet, nicht signifikante Korrelationen kursiv. Eigene Darstellung.

5.4.3.3 Untersuchung der Zielgruppe „Mitarbeiter“

Die Interdependenzen der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren bewegten sich für die Mitarbeiter im mittelhohen bis hohen Bereich (Mittelwert: $r = 0,489$, $0,2 - 0,716$). Die Korrelationen waren wiederum trotz Bonferroni-Korrektur in den meisten Fällen signifikant. Lediglich die Korrelation der *Unternehmenswerte* und der *Identifikation* mit dem Unternehmen war nicht signifikant ($p=0,11$), sowie die Korrelation der *Mitarbeitermotivation* und der *Identifikation* nach Bonferroni-Korrektur ($p=0,013$). Im Interesse einer verständlichen Darstellung, werden alle Korrelationen in Tabelle 28 aufgezeigt.

	Unternehmens- werte	Arbeitszufrieden- heit	Mitarbeiter- motivation
Arbeitszufrieden- heit	,504		
	< 0,001		
Mitarbeiter- motivation	,633	,642	
	< 0,001	< 0,001	
Betriebsklima	,409	,716	,667
	0,001	< 0,001	< 0,001
Identifikation	0,200	,326	,306
	<i>0,110</i>	0,008	<i>0,013</i>

Tabelle 28: Parametrische Korrelation der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten des Triade-Konzeptes für die Gruppe der Mitarbeiter. Alle Korrelationen ab $p < 0,0055$ sind signifikant. Die Korrelationskoeffizienten r sind fett gekennzeichnet, nicht signifikante Korrelationen kursiv. Eigene Darstellung.

5.4.3.4 Ergebniszusammenfassung der Interdependenzen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren

Wie bereits die Untersuchungen zu den Interdependenzen zwischen den fundamentalen Elementen (siehe Abschnitt 5.4.1) bestätigt haben und auch bei den Analysen der wichtigsten Prädiktoren für die Fundamentalfaktoren (siehe Abschnitt 5.4.2) festgestellt werden konnte, so dokumentieren ebenfalls die Befunde der Wechselbeziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren die engen, korrelativen Zusammenhänge.

Erwartungsgemäß zeigten sich auf der Ebene der Unternehmer hohe Interdependenzen zwischen den unternehmensbezogenen (Unternehmensvision, Unternehmenswerte) und den mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren (Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Betriebsklima, Identifikation). Dabei sind sehr hohe Korrelationskoeffizienten in den Relationen Arbeitszufriedenheit zu Betriebsklima (,823), Unternehmenswerte zu Mitarbeitermotivation (,809) und Arbeitszufriedenheit zu Identifikation mit dem Unternehmen (,793) zu verzeichnen.

Bei den Personalern ergaben sich mittelhohe Korrelationswerte, wobei die Schwerpunkte in den Wechselbeziehungen zwischen Unternehmenswerte/Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation/Betriebsklima und Identifikation mit dem Unternehmen festzustellen sind. Mit einem Wert von ,529 ist die Relation von Arbeitszufriedenheit und Identifikation besonders hervorzuheben.

Mittelhohe bis hohe Korrelationszusammenhänge sind bei den Mitarbeitern festzustellen. Eine bemerkenswerte Besonderheit stellt die fehlende Signifikanz zwischen den *Unternehmenswerten* und der *Identifikation* mit dem Unternehmen als auch die Korrelation von *Mitarbeitermotivation* und der *Identifikation* dar. Während eine relativ hohe Signifikanz zwischen *Arbeitszufriedenheit* und *Betriebsklima* (,716), von *Mitarbeitermotivation* und *Betriebsklima* (,667) und *Arbeitszufriedenheit* und *Mitarbeitermotivation* (,642) besteht.

Auffällig war bei allen drei Befragungsgruppen, dass sich mittelhohe bis hohe Korrelationen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren zeigten. Dies deutet darauf hin, dass sich beide Ebenen in hohem Maße gegenseitig beeinflussen. Gleichzeitig ist jedoch auch festzustellen, dass in der Beurteilung der einzelnen Komponenten und ihrer Wechselwirkung zwischen den jeweiligen Zielgruppen doch bemerkenswerte Unterschiede bestehen, die bei der zukünftigen Ausrichtung der PE zu berücksichtigen sind.

5.4.4 Analyse der probandenspezifischen Differenzierungen innerhalb des Triade-Konzeptes

Um die Unterschiede zwischen den befragten Zielgruppen (Unternehmer/GF, Leiter Personal/PE und Mitarbeiter) bezüglich ihrer Einschätzung der einzelnen Elemente des Triade-Konzeptes und der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren zu identifizieren, wurde für jede Komponente des Modells eine univariate ANOVA mit dem Zwischensubjektfaktor „Gruppe“ gerechnet.

Im Falle eines signifikanten Haupteffektes wurde der Tukey-Test für alle Untergruppenvergleiche als Post-hoc Analyse durchgeführt. Dies hatte den Vorteil, dass multiple Vergleiche berücksichtigt und entsprechend korrigiert wurden.

Für den Gruppenvergleich wurde wiederum der als globaler Indikator jeder einzelnen Modellkomponente etablierte Kennwert aus Abschnitt 5.4 herangezogen. Da der globale Kennwert für *Unternehmensvision* nur für die Unternehmer und die Personaler bestimmt werden konnte, wurde hier anstelle einer univariaten ANOVA ein unabhängiger t-Test berechnet.

Der Levene's Test auf Gleichheit der Varianzen wurde sowohl für die ANOVAs als auch für den t-Test berechnet. Zur Einschätzung der Effektstärke wurde das partielle Eta-Quadrat (η^2_p) bestimmt. Dies kann bei $\eta^2_p = 0,1$ als kleiner Effekt, bei 0,3 als mittlerer Effekt und für 0,5 als großer Effekt interpretiert werden.

5.4.4.1 Gruppenunterschiede bei den fundamentalen Elementen des Triade-Konzeptes

5.4.4.1.1 Einstellungen

Generell zeigten alle Zielgruppen einen mittelhohen bis hohen Zustimmungsgrad für die *Einstellungen* zur PE (siehe Abbildung 35).

Für die drei Gruppen (Unternehmer, Personaler und Mitarbeiter) wurde ein signifikanter Haupteffekt „Gruppe“ in der univariaten ANOVA für den Fundamentalfaktor *Einstellungen* gefunden ($F_{(2,175)} = 6,136$, $p = 0,003$, $\eta^2_p = 0,066$), was zwar einen relativ hoch signifikanten aber trotzdem kleinen Effekt darstellt. Die Post-hoc-Analyse zeigte einen signifikant höheren globalen Kennwert für die Personaler im Vergleich zu den Unternehmern (Tukey Test: $p = 0,002$; MW: $4,16 \pm 0,5$ vs. $3,76 \pm 0,69$). Dies entspricht einem mittleren Unterschied von 0,4 Punkte auf der Fragebogenskala von 1 bis 5.

Zwischen den Unternehmern (Tukey Test: $p = 0,32$; MW: $3,76 \pm 0,69$ vs. $3,93 \pm 0,64$) und den Mitarbeitern, sowie zwischen den Personalern und den Mitarbeitern (Tukey Test: $p = 0,072$; MW: $4,16 \pm 0,5$ vs. $3,93 \pm 0,64$) war kein Unterschied festzustellen.

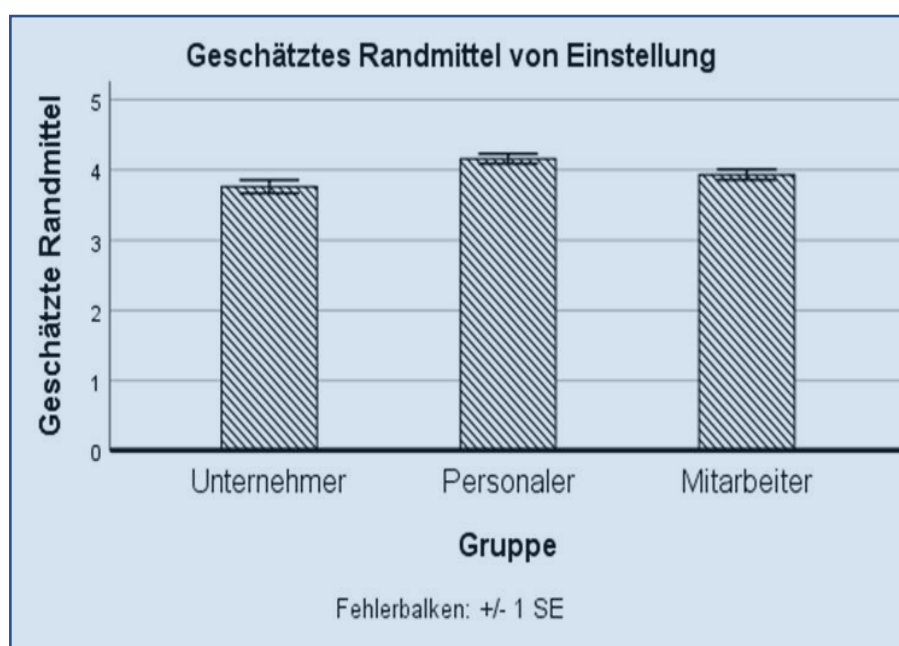


Abbildung 35: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Einstellungen“. Eigene Darstellung.

5.4.4.1.2 Akzeptanz

Die *Akzeptanz* der PE wurde von allen Gruppen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt (siehe Abbildung 36). Wiederum wurde ein signifikanter Haupteffekt „Gruppe“ gefunden ($F_{(2,175)} = 7,349$, $p = 0,001$), der ebenfalls einem kleinen Effekt entspricht ($\eta^2_p = 0,077$). Die post-hoc-Tests identifizierten einen signifikant höheren mittleren Punktwert für die Mitarbeiter im Vergleich zu den Personalern (Tukey Test: $p = 0,001$; MW: $4,49 \pm 0,67$ vs. $4,02 \pm 0,63$), wohingegen kein Unterschied zwischen den Unternehmern und den Personalern (Tukey Test: $p = 0,257$; MW: $4,24 \pm 0,63$ vs. $4,02 \pm 0,804$), sowie zwischen den Unternehmern und den Mitarbeitern festgestellt werden konnte (Tukey Test: $p = 0,002$; MW: $4,24 \pm 0,63$ vs. $4,49 \pm 0,67$).

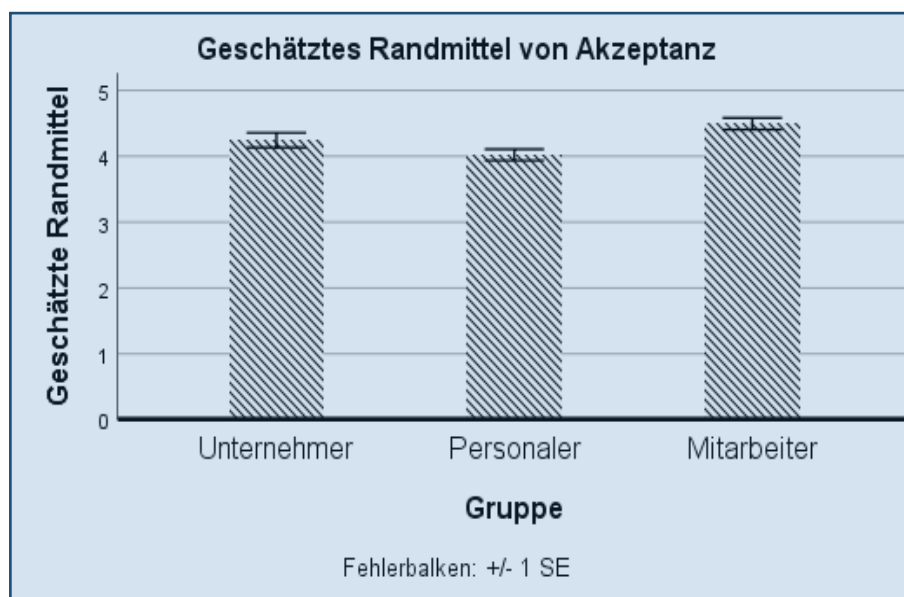


Abbildung 36: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Akzeptanz“. Eigene Darstellung.

5.4.4.1.3 Implementierung

Die *Implementierung* der PE wurde ebenfalls von allen drei Gruppen als hoch eingeschätzt (siehe Abbildung 37, folgende Seite); Unternehmer: MW: $3,96 \pm 0,72$, Personaler: $3,94 \pm 0,55$; Mitarbeiter: $4,15 \pm 0,71$), die Gruppen unterschieden sich hierbei aber nicht bzgl. ihrer Ratings ($F_{(2,175)} = 2,041$, $p = 0,133$).

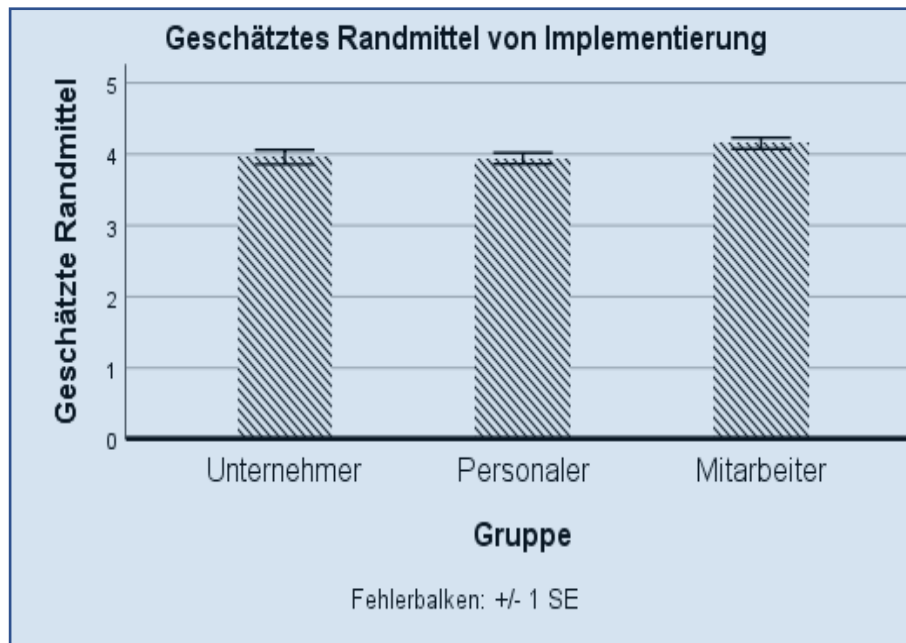


Abbildung 37: Gruppenunterschiede bei dem Fundamentalfaktor „Implementierung“. Eigene Darstellung.

5.4.4.2 Gruppenunterschiede bei den unternehmensbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes

5.4.4.2.1 Unternehmensvision

Da der globale Kennwert für die *Unternehmensvision* nur für die Personaler und die Unternehmer gebildet werden konnte, werden im Folgenden nur diese beiden Gruppen miteinander verglichen. Beide Gruppen zeigten einen sehr hohen Wert von $4,35 \pm 0,66$ (Unternehmer) bzw. von $4,26 \pm 0,81$ (Personaler), (siehe Abbildung 38), die sich im statistischen Vergleich nicht unterschieden ($t_{(97,76)} = 0,629$, $p = 0,531$, korrigiert für ungleiche Varianzen).

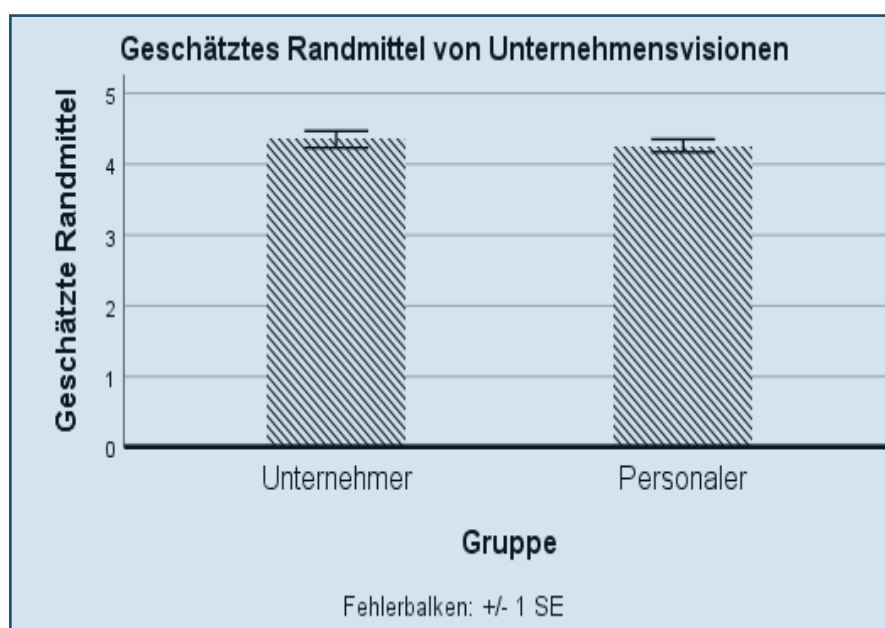


Abbildung 38: Gruppenunterschiede bei dem unternehmensbezogenen Faktor „Unternehmensvision“. Eigene Darstellung.

5.4.4.2.2 Unternehmenswerte

Für die *Unternehmenswerte* fand sich ein signifikanter Haupteffekt „Gruppe“ ($F_{(2,175)} = 7,84$, $p < 0,001$), der einem kleinen Effekt entsprach ($\eta^2_p = 0,082$). Obwohl alle drei Gruppen durchweg sehr hohe Punktzahlen erreichten, gab es einen signifikanten Unterschied zwischen den Personalern und den Mitarbeitern (Tukey-Test: $p < 0,001$), sowie einen sehr starken Trend zur Signifikanz zwischen den Unternehmern und den Personalern ($p = 0,054$). Die Personalern erreichten dabei die höchste mittlere Punktzahl ($4,52 \pm 0,47$), gefolgt von den Unternehmern ($4,21 \pm 0,67$) und den Mitarbeitern ($4,07 \pm 0,85$, siehe Abbildung 39).

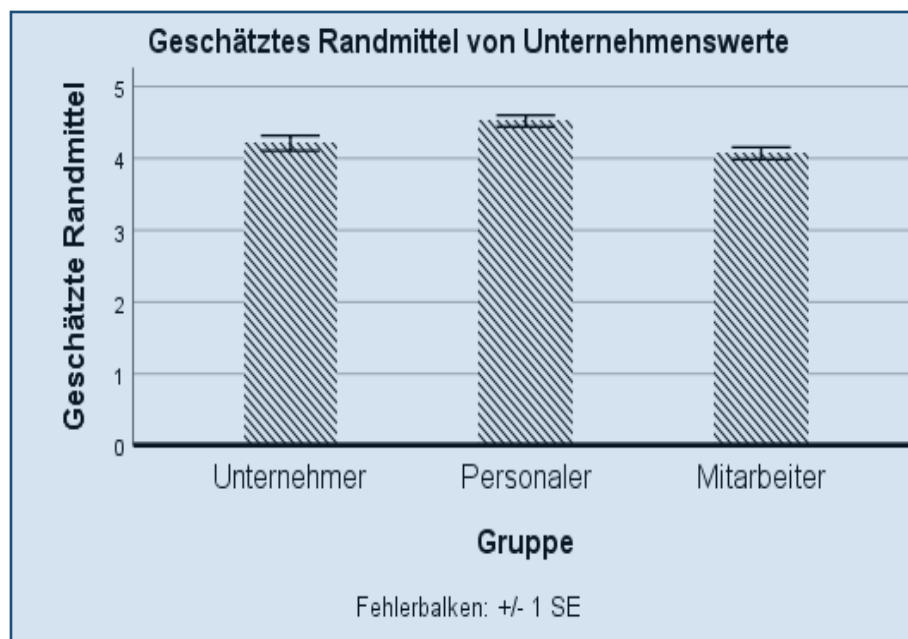


Abbildung 39: Gruppenunterschiede bei dem unternehmensbezogenen Faktor „Unternehmenswerte“. Eigene Darstellung.

5.4.4.3 Gruppenunterschiede bei den mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren des Triade-Konzeptes

5.4.4.3.1 Arbeitszufriedenheit

Die *Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeiter wurde von allen drei Gruppen als hoch eingeschätzt (Unternehmer: $4,18 \pm 0,71$; Personaler: $3,93 \pm 0,88$; Mitarbeiter: $3,97 \pm 0,77$; siehe Abbildung 40, folgende Seite). Es fand sich kein Haupteffekt „Gruppe“ ($F_{(2,175)} = 1,38$, $p = 0,254$). Es gab somit keine Unterschiede zwischen den Mitarbeitern und dem Management.

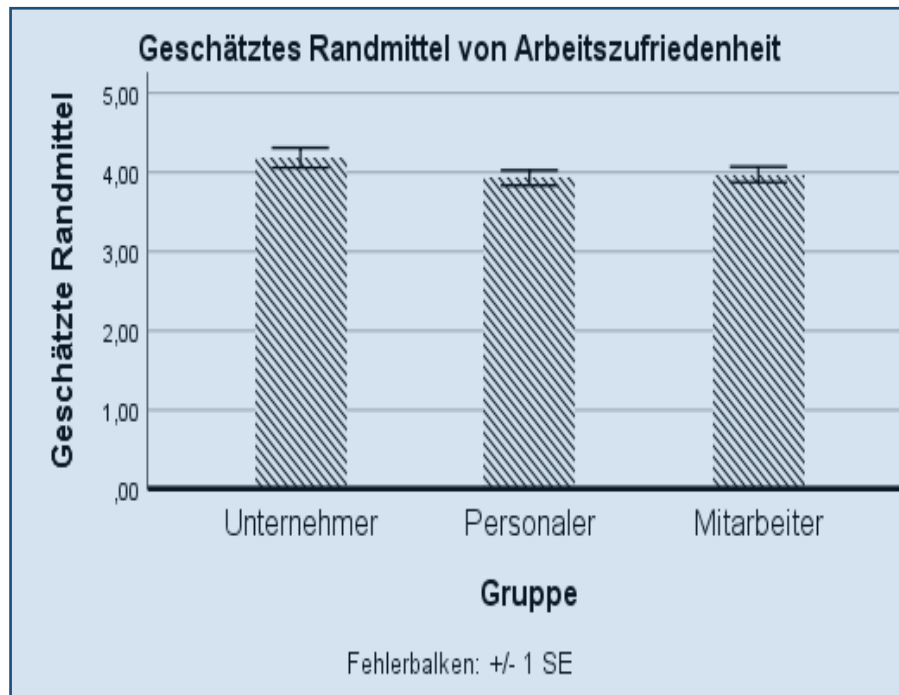


Abbildung 40: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Arbeitszufriedenheit“. Eigene Darstellung.

5.4.4.3.2 Mitarbeitermotivation

Die *Mitarbeitermotivation* erreichte über alle Gruppen hinweg hohe Werte (siehe Abbildung 41, folgende Seite). Die univariate ANOVA ermittelt einen signifikanten Haupteffekt „Gruppe“ ($F_{(2,175)} = 3,726$, $p = 0,026$), der allerdings einem sehr kleinen Effekt entsprach ($\eta^2_p = 0,04$). Die post-hoc-Analyse zeigte einen signifikanten Unterschied zwischen den Unternehmern und den Mitarbeitern (Tukey-Test: $p = 0,022$, MW: $4,18 \pm 0,75$ vs. $3,83 \pm 0,66$). Keine Unterschiede zeigten sich zwischen den Unternehmern und den Personalern ($p = 0,44$, MW: $4,18 \pm 0,75$ vs. $4,02 \pm 0,59$), sowie zwischen den Personalern und den Mitarbeitern ($p = 0,21$, MW: $4,02 \pm 0,59$ vs. $3,83 \pm 0,66$).

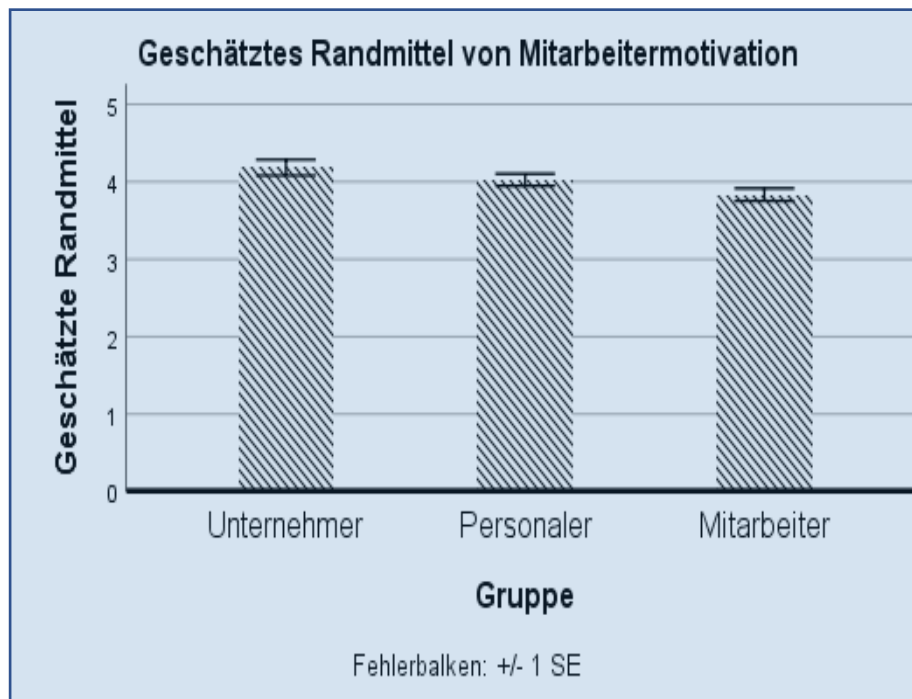


Abbildung 41: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Mitarbeitermotivation“. Eigene Darstellung.

5.4.4.3 Betriebsklima

Das *Betriebsklima* wurde von allen befragten Gruppen als hoch eingeschätzt und unterschied sich bezüglich der Mittelwerte kaum (Unternehmer: $3,95 \pm 0,84$, Personaler: $3,73 \pm 0,68$, Mitarbeiter: $3,92 \pm 0,78$, (siehe Abbildung 42). Somit war es nicht verwunderlich, dass kein Haupteffekt „Gruppe“ identifiziert werden konnte ($F_{(2,175)} = 1,448$, $p = 0,229$).

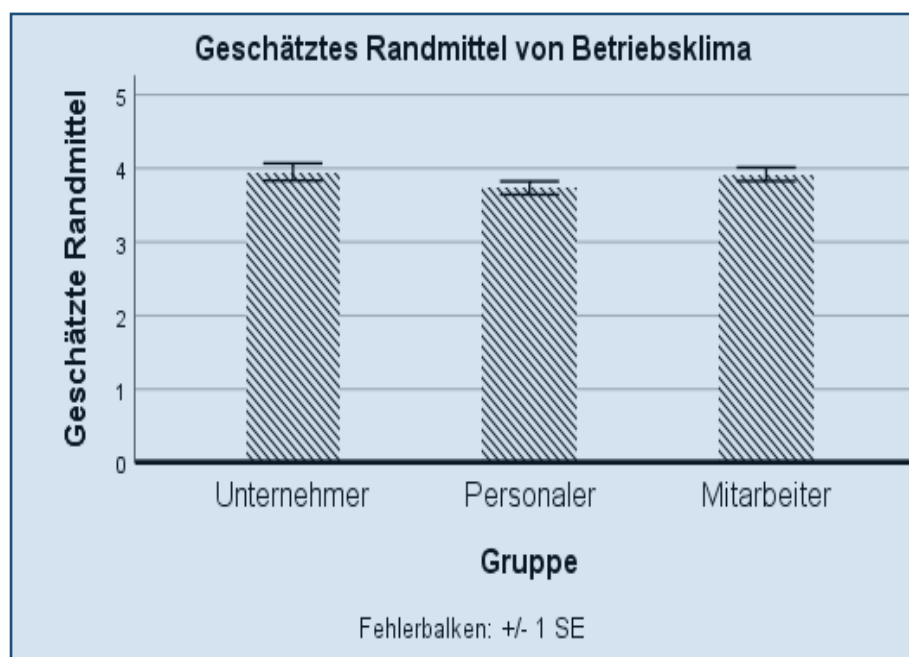


Abbildung 42: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Betriebsklima“. Eigene Darstellung.

5.4.4.3.4 Identifikation

Ein deutlicher Unterschied fand sich bezüglich der Bewertung der *Identifikation* der Mitarbeiter (siehe Abbildung 43) mit dem Unternehmen ($F_{(2,174)} = 18,89$, $p < 0,001$), der einem kleinen bis mittleren Effekt entsprach ($\eta^2_p = 0,18$). Während die Unternehmer und Personalern die Identifikation mit dem Unternehmen nur als hoch einschätzten ($4 \pm 0,82$ vs. $3,83 \pm 0,76$) entsprach die eigene Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen einem sehr hohen Wert ($4,56 \pm 0,55$). Dies spiegelte sich auch in einem signifikanten Unterschied zwischen den Unternehmern und den Mitarbeitern ($p < 0,001$), sowie zwischen den Personalern und den Mitarbeitern ($p < 0,001$) wider. Kein Unterschied fand sich zwischen den Unternehmern und den Personalratings ($p = 0,458$).

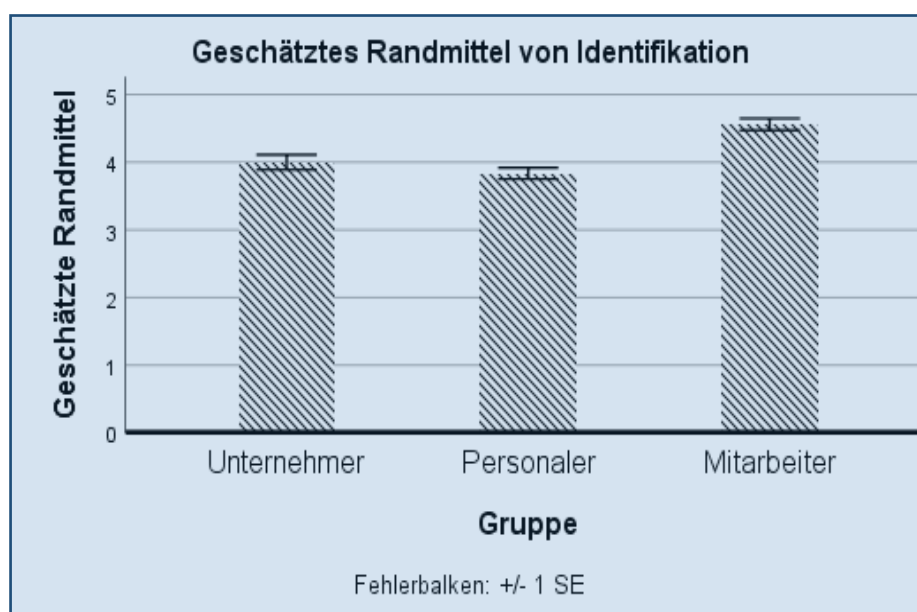


Abbildung 43: Gruppenunterschiede bei der mitarbeiterbezogenen Komponente „Identifikation“. Eigene Darstellung.

5.4.4.4 Zusammenfassung der Gruppenunterschiede

Das Triade-Konzept wies bezüglich seiner einzelnen Komponenten in einigen Fällen klare Unterschiede zwischen den Gruppen auf. Besonders betraf dies die Fundamentalfaktoren *Einstellungen* und *Akzeptanz*, aber auch den unternehmensbezogenen Faktor *Unternehmenswerte*, sowie die mitarbeiterbezogenen Faktoren *Mitarbeitermotivation* und *Identifikation* mit dem Unternehmen.

Bei den *Fundamentalfaktoren* zeigten sich bei den Einstellungen die höchsten geschätzten Randmittel bei den Personalern, wobei der globale Kennwert signifikant höher war als bei den Unternehmern. Zwischen Personalern und Mitarbeitern sowie zwischen Unternehmern und Mitarbeitern zeigten sich hingegen keine signifikanten Unterschiede. Bei der Akzeptanz fand sich der höchste mittlere Punktwert bei den Mitarbeitern, während im Vergleich Unternehmer und Personalern und Unternehmer zu Mitarbeiter kein Unterschied festgestellt werden konnte. Bei dem Fundamentalfaktor Implementierung waren die Ratings in allen drei Befragungsgruppen gleich hoch.

Während bei den *unternehmensbezogenen* Einflussfaktoren sich in Bezug auf die Unternehmensvision keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmern und Personalern zeigten, gab es

signifikante Unterschiede bei den Unternehmenswerten, wobei der höchste globale Kennwert bei der Gruppe der Personaler zu verzeichnen war. Sowohl zwischen den Personalern und den Mitarbeitern als auch zwischen den Unternehmern und den Personalern waren die statistischen Unterschiede statistisch signifikant. Die Bedeutung der Unternehmenswerte für eine erfolgreiche PE wird also von den Personalern deutlich höher eingeschätzt als von den anderen beiden Befragungsgruppen.

In der Analyse der Gruppenunterschiede zwischen den drei Befragungsgruppen zeigten sich in Bezug auf die *mitarbeiterbezogenen* Faktoren hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Betriebsklima übereinstimmend hohe Werte. Für die Mitarbeiter war insbesondere die Identifikation mit dem Unternehmen von Bedeutung, da die geschätzten Randmittel sehr hoch waren und auch die statistischen Unterschiede gegenüber den Personalern und den Unternehmern signifikant höher. Eine Übersicht der Gruppenunterschiede mit Signifikanzniveau ist in Tabelle 29 dargestellt.

	Unternehmer (U) vs. Personaler (P)	Unternehmer vs. Mitarbeiter	Personaler vs. Mitarbeiter (M)
Fundamentale Elemente			
Einstellungen	** (U < P)		
Akzeptanz			*** (P < M)
Implementierung			
Unternehmensbezogene Faktoren			
Unternehmensvision			
Unternehmenswerte	* (U < P)		*** (P > M)
Mitarbeiterbezogene Faktoren			
Arbeitszufriedenheit			
Mitarbeitermotivation		* (U > M)	
Betriebsklima			
Identifikation		*** (U < M)	*** (P < M)

Zeichenerklärung: * = $p < 0,022/0,054$ ** = $p < 0,002$ *** = $p < 0,001$

Tabelle 29: Gruppenunterschiede innerhalb des Triade-Konzeptes. Eigene Darstellung.

5.5 Kritische Reflexionen zur Online-Befragung

5.5.1 Methodische Restriktionen und Limitationen

Die statistischen Untersuchungen zur Überprüfung der kausalen Zusammenhänge innerhalb der PE und die kritische Reflexion der empirischen Validität und Reliabilität des Konzeptes der triadischen Beziehungen waren sehr vielfältig. Neben den Hypothesentests wurden auch Faktoren-, Regressions- sowie Korrelations- und Varianzanalysen (ANOVA) durchgeführt.

Aufgrund des komplexen methodischen Vorgehens gelang es, das theoretische Triade-Konzept hinsichtlich seiner Praktikabilität ausführlich zu testen. Dennoch zeigten sich auch in den vorliegenden Untersuchungen einige Limitationen, welche die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken, die bei empirischen Studien im Querschnittsdesign zwangsläufig verbunden sind. Eine ihrer Schwächen stellt die Tatsache dar, dass sie es im Gegensatz zu echten Experimenten nicht ermöglichen, etwaige Störvariablen zu kontrollieren.

Dieses Problem ist insbesondere bei Online-Befragungen gegeben: Anders als bspw. bei Präsenz-Befragungen im Labor oder im Unternehmen selbst gibt es hier keine Möglichkeit, die Ergebnisse potentiell verzerrende Variablen auszuschalten (z. B. Ablenkung durch Telefonklingeln, mangelnde Aufmerksamkeit usw.). Auch ist keine randomisierte Zuordnung von Teilnehmern zu Versuchsbedingungen möglich, wodurch (insbesondere bei Querschnittsdesigns) keine Aussagen hinsichtlich Kausalität möglich sind.

Ein weiteres Problem bei Befragungsstudien liegt in der Gefahr der Verzerrung der Daten. Das hier oft angeführte Beispiel der sozialen Erwünschtheit von Antworten stellt dabei noch nicht einmal das größte Problem (Podsakoff/Organ, 1986) dar. Viel schwerwiegender ist der Effekt der so genannten „Common Method Variance“ (Campbell & Fiske, 1959; Podsakoff & Organ, 1986; Schnell et al., 1999): Da bei Befragungsstudien die Daten, mit denen die einzelnen Variablen erhoben werden alle derselben Quelle entstammen (nämlich der befragten Personen), weisen diese zwangsläufig immer ein höheres Maß an Kovarianz auf als wenn diese Daten etwa mit unterschiedlichen Methoden oder aus unterschiedlichen Quellen erhoben worden wären.

Eine wahrscheinliche Quelle dieser Kovarianz in der vorliegenden Untersuchung ist die allgemein vorhandene Motivation von Befragten, konsistent zu antworten (Podsakoff & Organ, 1986). So wird bspw. in der vorliegenden Untersuchung ein Befragter, der eine positive Einstellung zur Personalentwicklung berichtet eher dazu neigen, auch eine hohe Akzeptanz anzugeben.

Aus den genannten Gründen ist es bei der vorliegenden Studie nicht ohne weiteres möglich, generelle kausale Aussagen zu treffen. Diese wären jedoch wünschenswert und notwendig, um das triadische Modell der Personalentwicklung überzeugend und empirisch zu validieren. Ohne einen Wechsel von einem Querschnitt- zu einem Längsschnittsdesign wäre jedoch die Validität des Modells nicht zu erreichen, was allerdings mit einem erheblichen Aufwand an Personal, Zeit und Kosten verbunden wäre.

5.5.2 Möglichkeiten und Grenzen empirischer Untersuchungen

Die generelle Problematik bei der Durchführung empirischer Untersuchungen liegt immer darin begründet, dass in der Regel die qualitativen und quantitativen Erwartungen, die an die Studie gestellt werden, nicht erfüllt werden können. Dies beginnt bereits damit, dass nicht differenziert wird, welche Thematik

beinhaltet diese Studie, welche Zielsetzungen werden damit verfolgt, welche Zielgruppen sollen angesprochen werden, zu welchen Inhalten und Fragenkomplexen sollen die Probanden Auskunft geben und welcher Zeit-, Personal- und Kostenrahmen ist damit verbunden.

Bereits die Problematik der Themeninhalte bzw. Fragenkomplexe wird dadurch deutlich, dass wissenschaftliche Studien mit dem Fokus auf die PE häufig von Unternehmens- und Personalberatungen durchgeführt und publiziert werden. Damit ist das Bestreben verbunden, global ihre Qualifikation und Leistungsfähigkeit auf diesem Gebiet hervorzuheben. Da diese Untersuchungen oftmals nur Teilbereiche der Personalwirtschaft bzw. der PE beinhalten, können sie nur begrenzt als fundierte, wissenschaftliche Studien bezeichnet werden können. Es kommt deshalb nicht von ungefähr, wenn es insbesondere auf dem Gebiet der PE qualitative Querschnittsuntersuchungen im industriellen Bereich mit wissenschaftlichem Anspruchsniveau nahezu überhaupt nicht gibt.

Nach der Erfahrung der Autorin resultiert dies auch aus der Tatsache, dass ein erheblicher Aufwand erforderlich ist, um eine akzeptable Rücklaufquote zu erreichen. So wurden für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Online-Befragung fünf Monate Feldarbeit (Versand der Fragebögen, Versand der Erinnerungsschreiben einschließlich Fragebögen, Ermittlung potentiell neuer Probanden, usw.) benötigt, um insgesamt 2.133 Fragebögen zu versenden und 179 ausgefüllte Fragebögen und eine Rücklaufquote von 8,4 Prozent zu erreichen. Daran ist zu erkennen, der Rücklauf war sehr zähflüssig. Falls aber eine Rückantwort (ohne ausgefüllten Fragebogen) erfolgte, dann mit Kommentaren wie: Sie würden jeden Tag so viele Anfragen erhalten und würden daher aus Prinzip auf derartige Befragungen nicht antworten. Auf ebenso Erstaunen wie Verwunderung sind einige Rückantworten (ebenfalls ohne ausgefüllten Fragebogen) von bekannten Groß-Unternehmen gestoßen die meinten, Fragen zur unternehmensinternen PE würden Betriebsgeheimnisse betreffen, die nicht nach außen gegeben werden und haben lapidar auf ihre Homepage verwiesen, wo Informationen zu ihrer PE nicht zu finden waren.

Obwohl die Rücklaufquoten dieser empirischen Untersuchung insgesamt ein doch mehr als nur zufriedenstellendes Ergebnis darstellen, so wäre ein höherer Response bei den Befragten zu erwarten gewesen. Insbesondere bei den Unternehmern/Geschäftsführer und den Leitern Personal/PE sind die Ergebnisse etwas enttäuschend, zumal davon auszugehen war, dass das Thema PE bei diesen beiden Zielgruppen immer mehr an Aktualität gewinnt und daher eine gewisse Bereitschaft vorhanden ist, an fundierten Befragungen teilzunehmen. Ob daraus zu schließen ist, dass die PE zur Zeit von anderen, wichtigeren Tagesthemen überlagert wird und daher nicht die erforderliche Priorität eingeräumt wird, oder andere Beweggründe die Ursache dafür waren, diese Frage wäre nur rein spekulativ zu beantworten.

Damit wäre zu prüfen, was hätte getan werden müssen, um die Rücklaufquote zu erhöhen?

Die Stichprobe zu erweitern, d.h. Unternehmen auch unter 500 Mitarbeiter aufzunehmen und die Anzahl der Branchen durch weitere wirtschaftlich unbedeutende Bereiche zu ergänzen, hätte nur weiteren Zeitverzug bedeutet, ohne wahrscheinlich die Rücklaufquote entscheidend zu verbessern. Gewinnspielaktionen und Intensivierung der Erinnerungsschreiben wären wahrscheinlich ebenso zwecklos gewesen, da man bei schriftlichen Befragungen gleich welcher Art in der Regel davon ausgehen kann: Falls nach vierzehn Tagen keine Rückantwort erfolgt ist, kann dies als mangelndes Interesse, an der Befragung teilzunehmen, interpretiert werden.

Schließlich stellt sich die Frage, ob die Form der Datenerhebung nicht durch andere Methoden wesentlich erfolgreicher in Bezug auf die Rücklaufquote, Kosten- und Zeitaufwand als auch Qualität der Daten gewesen wäre. Als Alternativen zur schriftlichen Befragung wären das telefonische Interview und die mündliche Befragung vor Ort anzusehen. Beide Erhebungsmethoden haben sicherlich ihre Vorteile in Bezug auf die Rücklaufquote und die Qualität der erhobenen Daten. Jedoch weisen sie erhebliche Nachteile auf was den Kosten- und Zeitaufwand betrifft. In der Vorteilsabwägung zwischen dem Versand schriftlicher Fragebögen und dem zeitgemäßen Versand über das Internet bietet sich zweifelsohne die Online-Befragung an. Sie weist hinsichtlich des Zeit-, Kosten- und Personalaufwands nicht nur erhebliche Vorteile für den Durchführenden, sondern auch wesentliche Annehmlichkeiten für den Befragten (Ausfüllen und Versand des Fragebogens) auf.

Diesen zweifelsohne gewichtigen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile der Online-Befragung gegenüber, die sowohl bei der Durchführung derartiger Studien, als auch bei der Analyse der Daten und Interpretation der Befunde ins Kalkül zu ziehen sind. Da es nicht möglich ist festzustellen, wer diesen Fragebogen letztlich bearbeitet hat, in welcher psychischer oder physischer Disposition der Proband sich zum Zeitpunkt des Ausfüllens befand und welche situativen Umstände wie bspw. Zeitdruck, Stress, Lärm oder sonstige Umwelteinflüsse den Befragten beim Bearbeiten des Fragebogens stimuliert oder negativ beeinflusst haben, müssen eventuelle Beeinträchtigungen in der Qualität der Daten hingenommen werden.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass alle Formen der Erfassung von Daten und Meinungen das identische Manko haben. Gleichgültig ob es sich um demoskopische Meinungsumfragen, wissenschaftlich fundierte Studien oder andere Befragungen handelt und unabhängig davon, ob sie nun in schriftlicher Version, als mündliches Interview oder durch Online-Befragung erfolgen: Sie sind nur in der Lage, **zeitpunktbezogene** Informationen zu generieren. Damit sind diese Erhebungsmethoden in ihrer Möglichkeit eingeschränkt, **zeitraumbezogene** Aussagen über einen Tatbestand machen zu können (siehe hierzu Abschnitt 5.5.1).

Deshalb können auch die Ergebnisse dieser drei empirischen Untersuchungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie eben nur eine Momentaufnahme darstellen und ihre Aussagefähigkeit auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt ist. Weiterhin ist zu bedenken, dass insbesondere durch den stattfindenden digitalen Transformationsprozess, der damit verbundenen Informations- und Datenmenge, aber auch durch die sich weiter exponentiell verkürzende Halbwertszeit des erworbenen Wissens die gewonnenen Erkenntnisse schnell obsolet werden und daher durch neue empirische Untersuchungen den Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Hinsichtlich der Konzeption des Fragebogens und unter Berücksichtigung der erzielten Untersuchungsergebnisse stellt sich zwangsläufig die Frage, welche Weichenstellungen hätten vorgenommen werden können, um in Bezug auf die empirische Evaluierung des Triade-Konzeptes und der Korrelationen zwischen den fundamentalen, unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Bestimmungsfaktoren die überzeugenden und eindeutigen Befunde zu generieren. Hierzu ist folgendes zu berücksichtigen:

- Der Begriff PE ist offensichtlich bei den befragten Zielgruppen noch zu sehr auf die klassischen Inhalte wie Aus-, Fort- und Weiterbildung konzentriert. Eine moderne und zeitgemäße PE, die ganzheitlich und nachhaltig die Belange von Unternehmen und Mitarbeiter berücksichtigt, muss sich erst noch etablieren.
- Die elementaren Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente sind zu vielschichtig, zu differenziert und erklärungsbedürftig in ihrer Ausprägung. Dies hat dazu geführt, dass die verschiedenen Themenschwerpunkte (Einstellungen, Akzeptanz, Implementierung, Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Identifikation und Betriebsklima) nur global behandelt werden konnten. Die zum Teil hohe Varianz bei einzelnen Fragestellungen ist darauf zurückzuführen.
- Im Interesse der Zielsetzung dieser Arbeit und dieser Studie, die Interdependenzen und korrelativen Zusammenhänge aufzuzeigen, war es nicht möglich, detailliert auf die einzelnen Teilbereiche der jeweiligen Bestimmungsfaktoren einzugehen. Andernfalls hätte dies zu einer Erweiterung des ohnehin umfangreichen Fragebogens (7 Seiten) geführt, mit der Gefahr, dass die Rücklaufquote eventuell negativ beeinträchtigt worden wäre.
- Eine Möglichkeit hingegen wäre gewesen, die Anzahl der einzelnen Statements innerhalb einer Frage zu reduzieren und innerhalb der einzelnen Themenschwerpunkte detaillierte Fragen zu den einzelnen Teilbereichen zu stellen. Damit aber der ohnehin erhebliche Umfang des Fragebogens nicht noch mehr erweitert wird, hätte man sich auf wenige Teilbereiche konzentrieren müssen, auch auf die Gefahr einer weiterhin hohen Varianz bei zusätzlichen Fragestellungen.
- Aus verständlichen Gründen war es für die Autorin das vordringliche Bestreben, eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen, um die Varianz in den erhobenen Daten weitestgehend zu reduzieren und um damit die empirischen Korrelationen zwischen den einzelnen Bestimmungsfaktoren valider und verlässlicher nachweisen zu können. Durch die möglichst komfortable Gestaltung des Fragebogens sollte das Ausfüllen für den Probanden erleichtert und er zur Rücksendung motiviert werden. Die Verwendung einer fünfteiligen Ratingskala war daher aus der Sicht der Autorin eine vertretbare Einteilung, auch im Hinblick auf die Probanden und das Bemühen, durch eine überschaubare Struktur der Fragestellungen das Ausfüllen und Zurücksenden des Fragebogens zu erleichtern.

Ungeachtet der Imponderabilien, die zwangsläufig mit einer empirischen Untersuchung in dieser Größenordnung verbunden sind, stellt diese Studie nicht nur in Bezug auf die Struktur der Probanden - ihre Stellung im Unternehmen, Umsatzgröße, Anzahl der Mitarbeiter und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen – sondern auch hinsichtlich der Themenschwerpunkte eine Besonderheit innerhalb der PE bezogenen Untersuchungen dar. Es wurde aber auch deutlich, welche besonderen Schwierigkeiten in der Exploration der Daten zu überwinden sind, um einerseits eine akzeptable Rücklaufquote zu erhalten und andererseits zu erstaunlichen Ergebnissen zu kommen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

In den einleitenden Ausführungen zu dieser Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass die primäre Zielsetzung darin gesehen wird, die bisherige, isolierte Betrachtungsweise der PE als ein auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter fokussiertes Instrumentarium durch ein ganzheitliches und nachhaltiges Konzept der Unternehmens- und Mitarbeiterführung abzulösen. Grundlage der konzeptionellen Ausrichtung dieser Arbeit ist das Verständnis, wonach die PE eine theoretisch-fundierte, aber empirisch-angewandte Wissenschaft ist. Dem entsprechend wurden in zwei Teilen sowohl die theoretischen Grundlagen als auch der Ist-Zustand in der Praxis eingehend erläutert.

Basis der Überlegungen für die Erarbeitung dieser Dissertation war jedoch die Erkenntnis, dass nur durch die enge Verbindung der drei wesentlichen Akteure der PE - Unternehmen/Unternehmensführung - Leiter Personal/PE - Mitarbeiter - und unter Berücksichtigung ihrer Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen ein leistungsfähiges Instrument der Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung entstehen kann. Das daraus von der Autorin entwickelte Konzept der triadischen Beziehungen versucht, die Interdependenzen zwischen den relevanten Beziehungsfaktoren – fundamentale – unternehmensbezogene – mitarbeiterbezogene – aufzuzeigen und die korrelativen Zusammenhänge transparent zu machen. Damit soll ein neues Verständnis der PE erreicht werden in dem deutlich gemacht wird, dass nur durch die enge Verbindung der unterschiedlichen Bedingungsfaktoren eine effektive und effiziente PE möglich ist.

Die bisherigen Erläuterungen haben deutlich werden lassen, worin der Erfolg des Unternehmens begründet ist: nämlich das vorhandene Arbeitskräftepotenzial und die verfügbaren Ressourcen sinnvoll zu bündeln und konzentriert auf das Ziel auszurichten. Gleichzeitig haben sie aber auch die Rahmenbedingungen beschrieben, ohne deren Berücksichtigung und Integration erfolgreiche PE weder kurz-, noch mittel- oder langfristig durchgeführt werden kann.

Das neuartige an dem Konzept der triadischen Beziehungen ist, dass es nicht neu im Sinne einer Neuentwicklung der PE ist, sondern es fügt betriebliche Elemente zusammen, die in einer sach-logischen, inneren Wechselbeziehung stehen und ohnehin in einem Unternehmen latent vorhanden sind. Denn alle Faktoren des Triade-Konzeptes sind, ob nun fundamental, unternehmens- oder mitarbeiterbezogen, in irgendeiner Art und Weise fühlbar und spürbar, auch wenn sie nicht in konkreter Form existent sind. So sind Unternehmenskultur, Organisations-/Lernkultur und Führungskultur genauso wenig greifbar wie Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Betriebsklima und Identifikation abstrakte Größen darstellen. Aber sie sind atmosphärisch feststellbar, können durch Mitarbeiterbefragungen statistisch erfasst und sind durch die verschiedenen PE-Instrumente und -Maßnahmen in positiver oder auch negativer Beziehung beeinflussbar.

6.1 Ergebnisse der forschungsleitenden Fragestellungen

Die bisherigen Darstellungen und Diskussionen der Untersuchungsergebnisse haben aufgezeigt, dass die empirische Überprüfung der forschungsleitenden Fragestellungen in der Gesamtzusammenfassung nicht in einigen Punkten die gewünschte Bestätigung, aber im eigentlichen Sinne doch die erwarteten Resultate ergeben hat. So kann für die Zielgruppe der Unternehmer von einem nahezu überzeugenden

Ergebnis gesprochen werden, denn die zu überprüfenden Hypothesen wurden fast durchgängig bestätigt, während die Resultate für die Zielgruppe der Leiter Personal/PE und der Mitarbeiter die Erwartungen nur teilweise erfüllen konnten.

Obwohl beispielsweise die Fragestellungen für die Unternehmer und Personalleiter/PE identisch waren – ausgenommen Frage 9 – und die Zuordnung Frage_Statement zu den einzelnen Hypothesen völlig übereinstimmte, sind nur bei acht Hypothesen die Personalleiter im Einklang mit den Unternehmern. Auf Grund der unterschiedlichen Beurteilungen in den einzelnen Befragungsgruppen kann daher von einer globalen Einordnung der PE als ganzheitliches und nachhaltiges Instrument der Unternehmensführung nur selektiv gesprochen werden.

Einerseits war es u.a. das Ziel dieser Arbeit, das Konzept der triadischen Beziehungen und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Bestimmungsfaktoren empirisch zu überprüfen, andererseits sollte auch durch die forschungsleitenden Fragestellungen der gegenwärtige Stand der PE in der Praxis und die Gründe und Erklärungen für die derzeitige Situation in den Unternehmen aufgezeigt werden.

In der Bewertung der gesamten Ergebnisse dieser empirischen Studie in Bezug auf das Triade-Konzept kann man davon ausgehen, dass wesentliche Elemente und Einflussfaktoren des Konzeptes bestätigt wurden:

- Auf der Ebene der fundamentalen Elemente waren bei allen Zielgruppen enge Interdependenzen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung festzustellen. Damit war es möglich, die Kernaussage des Triade-Konzeptes, wonach alle drei Bestimmungsfaktoren wesentliche Bedingungen für eine effiziente und effektive PE darstellen (siehe hierzu Abschnitt 5.4.1), empirisch valide zu verifizieren.
- Durch die Untersuchung der korrelativen Wechselbeziehungen zwischen den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungsparametern und den fundamentalen Elementen des Triade-Konzeptes (siehe Abschnitt 5.4.2) konnte detailliert erklärt, welche Prädiktoren mit welcher Intensität bzw. Priorität die Elementarfaktoren beeinflussen. Dadurch wurden die Korrelationen aufgezeigt, wie die Kernelemente des Konzeptes in enger Wechselbeziehung verbunden sind, sich aber auch gleichzeitig durch intensive, korrespondierende Beziehungen mit den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Handlungskomponenten manifestieren.
- Ebenso wie die fundamentalen Elemente durch eine enge Interdependenz miteinander verbunden sind und durch die korrelativen Zusammenhänge mit den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen Faktoren geprägt sind, so bestehen auch zwischen den unternehmens- und mitarbeiterspezifischen Komponenten interaktive Wechselbeziehungen. Unter Abschnitt 5.4.3 wurde zielgruppenbezogen erläutert, welche Elemente/Faktoren mit welcher Intensität in korrespondierender Beziehung stehen. Somit wird besonders deutlich, dass nicht von einer Dominanz von Handlungsparameter/n gesprochen werden kann, sondern die Einflussstärke bzw. Intensität je nach Zielgruppe variieren und von anderen Faktoren abhängig sein kann (Beispiel: eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik kann das Betriebsklima und das wiederum die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation tangieren).

- Gleichzeitig darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass innerhalb der Befragungsgruppen zwar nicht grundsätzlich unterschiedliche Beurteilungen in Bezug auf die Bewertung der einzelnen Elemente/Faktoren bestehen, aber doch gruppenspezifisch abweichende Ansichten und Meinungen vertreten sind. Dies hat sich besonders bei der Überprüfung der Hypothesen (siehe Abschnitt 5.2) als auch in der ANOVA-Untersuchung (siehe Abschnitt 5.4.4) gezeigt, wo deutlich wurde, welche Bestimmungsfaktoren von Seiten der beteiligten Akteure noch zu ändern sind, um die PE in ihrer Gestaltung und Wahrnehmung weiterentwickeln zu können.

Im Hinblick auf die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen kann aus einer zielgruppenübergreifenden Perspektive ebenfalls von durchaus vielversprechenden Resultaten gesprochen werden, auch wenn in den einzelnen Bereichen noch erheblicher Nachholbedarf besteht. Folgende Forschungsfragen waren zu beantworten:

1. Welche generellen Einstellungen bestehen gegenüber der Personalentwicklung, gibt es psychologische Dispositionen, die den gegenwärtigen Zustand der PE im Unternehmen erklären?

Da lediglich von den Unternehmern verlässliche Aussagen hierüber vorliegen, kann diese Frage nicht zielgruppenübergreifend beantwortet werden, zumal lediglich Unternehmer und Mitarbeiter in Bezug auf H2 positiv im Sinne der Einstellungen geantwortet haben. Aus der Sicht der Personaler ist davon auszugehen, dass ihre pessimistischen Einstellungen (alle Hypothesen wurden falsifiziert) durch eine aus dem Unternehmensalltag resultierende Erfahrung geprägt sind. Auf Seiten der Unternehmer dominieren die perspektivischen Zielvorstellungen, während bei den Mitarbeitern berufliche, soziale und finanzielle Erwartungshaltungen bestehen, die aber durch die PE nicht in ausreichendem Maße realisiert werden konnten. Für eine generelle Beurteilung fehlt daher die Grundlage.

2. Was sind die Gründe, die Erklärungen, die Motive und die Bestimmungsfaktoren für die derzeitige, unterschiedliche Akzeptanz der Personalentwicklung in den Unternehmen?

Gemäß dem Triade-Konzept und der mit ihr assoziierten Einflussfaktoren waren als Gründe bzw. Erklärungen für diese Frage die positive Korrelation zu Arbeitszufriedenheit (H4), Mitarbeitermotivation (H5), Identifikation mit dem Unternehmen (H6), Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente und -Maßnahmen (H7), Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der PE (H8) und eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik (H9) vorgesehen.

Nur von den Unternehmern wurden alle Bestimmungsfaktoren als wesentliche Voraussetzungen positiv beurteilt. Damit setzt sich konsequent die sich abzeichnende Tendenz fort, wonach durchgängig hohe Signifikanzwerte in Bezug auf Einstellungen und Akzeptanz festzustellen sind. Sie können als Ausdruck ihres Wunsch- bzw. Anspruchsdenkens bezeichnet werden, das sich in ihren unternehmerischen, visionären Zielen und Verhaltensweisen manifestiert.

Bei den Personalleitern/PE ist bei der Beurteilung der verschiedenen Einflussfaktoren der Akzeptanz die konträre Sichtweise in Bezug auf die bestehende Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu erkennen. Einerseits bestehen bei ihnen restriktive Beurteilungen hinsichtlich ihrer Einstellungen zur PE mit der Folge, dass alle wesentlichen Einflüsselemente nicht bestätigt werden konnten, andererseits wurden von ihnen vier akzeptanzrelevante Faktoren signifikant bestätigt (Mitarbeitermotivation, Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente und -Maßnahmen, Ziele und Aufgaben der PE und

mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik). Eine Erklärung für diese Diskrepanz zwischen vermeintlich negativen Einstellungen zur PE und positiven Akzeptanzwerten lässt sich unter rationalen Gesichtspunkten nicht finden.

Sehr bescheiden und ernüchternd sieht das Akzeptanzverhalten der Mitarbeiter aus. Wenn lediglich die Instrumente und Maßnahmen der PE (H7) positiv beurteilt werden und eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik (H9) zwar positiv, aber mit schwacher Signifikanz, als Erklärung für die Bereitschaft an Veränderungsmaßnahmen von PE-Prozessen teilzunehmen aufgeführt wird, dann besteht ein eklatanter Handlungs- und Erklärungsbedarf seitens der Unternehmensführung und Personalleitung.

Dieser kann nur dadurch behoben werden, wenn gezielt und konsequent unternehmens- und mitarbeiterbezogene Maßnahmen ergriffen werden die darauf ausgerichtet sind, die Handlungs- und Leistungsfähigkeit der PE zu verbessern, die Implementierung im Unternehmen zu steigern und damit die Akzeptanz der PE zu erhöhen. Auch wenn zielgruppenübergreifend eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik als wesentlich für die Akzeptanz der PE interpretiert wird, so kann es nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieser Begriff zu pauschal und zu abstrakt ist, um einen konkreten Beitrag zur Verbesserung des Akzeptanzniveaus leisten zu können.

3. Wie ist bis dato der Stand der Implementierung der Personalentwicklung und welchen Stellenwert hat die PE im Unternehmen?

Der Prozess der Implementierung der PE kann erst dann als abgeschlossen bezeichnet werden, wenn die PE als fester Bestandteil in das betriebliche Geschehen eingebunden ist. Damit unterscheidet sie sich in keiner Weise von anderen Methoden und Verfahren, die neu in die Produktion oder Organisation eingeführt werden, um Prozesse und Systeme zu modernisieren, zu optimieren oder einfacher und rationeller zu gestalten.

Während neue Verfahrensabläufe möglichst schnell eingeführt werden, um so bald wie möglich die gewünschten Synergieeffekte erzielen zu können, scheint die PE noch am Anfang des Integrationsprozesses zu stehen. Denn die Untersuchungsergebnisse der H12 ergeben den eindeutigen Befund, dass nach der Einschätzung der Unternehmer und Personalleiter die Implementierung der PE nicht mit der Institutionalisierung und Partizipierung an den Informations- und Entscheidungsprozessen in einer engen Wechselbeziehung steht. Wenn aber von Seiten der Mitarbeiter ein enger Zusammenhang zwischen Implementierung und Institutionalisierung der PE gesehen wird, kann man davon ausgehen, dass von der Unternehmensführung und Personalleitung die Philosophie und Konzeption der PE nicht in ausreichendem Maße vorgelebt und praktiziert wird. Berücksichtigt man weiterhin, dass die Mitarbeiter H12 mit einem hohen Korrelationskoeffizienten von $r_s = .542$, $p \leq .001$ bewertet haben, so wird besonders deutlich, wo auf Seiten des Managements Änderungsbedarf besteht und Korrekturen dringend erforderlich sind.

Damit kann auch der zweite Teil der Fragestellung in diesem Sinne beantwortet werden. Zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Untersuchung kann die PE noch nicht als integraler Bestandteil der Unternehmensorganisation angesehen werden, da ihr jegliche Befugnisse und Kompetenzen fehlen, um entscheidende, konzeptionell-strategische Weichenstellungen in Bezug auf die Hand-

lungskompetenzen der Mitarbeiter vornehmen zu können. Denn die PE kann ihrer Aufgabe als Instrument der Unternehmens- und Mitarbeiterführung nur dann gerecht werden, wenn sie frühzeitig in die Willensbildung und Entscheidungsfindung integriert ist und ihre Konzepte, Strategien und Maßnahmen entsprechend danach ausrichten kann (siehe hierzu Abschnitt 2.1.2.1). Beim gegenwärtigen, desolaten Stand der Implementierung und der mangelhaften Integration in die Unternehmensorganisation sind noch viele inhaltliche und strukturelle Korrekturmaßnahmen erforderlich, um die PE zu einer ganzheitlichen und leistungsfähigen Institution werden zu lassen.

4. Welche Interdependenzen bestehen zwischen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung und wie sind ihre Auswirkungen auf die Personalentwicklung im Unternehmen?

Nach dem Verständnis des Konzeptes der triadischen Beziehungen bestehen zwischen den fundamentalen Elementen – Einstellungen, Akzeptanz, Implementierung – enge Interdependenzen, die mit den unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren in korrelativer Beziehung stehen. Die bisherigen Analysen haben jedoch gezeigt, dass lediglich die Zielgruppe der Unternehmer die Richtigkeit der Wechselbeziehungen und ihre korrespondierenden Auswirkungen auf die PE empirisch bestätigt haben. Diese interaktiven Relationen haben sich bei der Zielgruppe der Personalleiter und Mitarbeiter nicht uneingeschränkt nachweisen lassen, sodass eine allgemein gültige Aussage über die Interdependenzen und ihre Auswirkungen nur bedingt möglich ist. Tatsache ist jedoch, dass die Umfrageergebnisse deutlich machen, wo im Triade-Konzept noch Verbesserungsbedarf besteht und durch die Bandbreite möglicher Einflussfaktoren sich Gestaltungsalternativen bieten, um grundlegende Veränderungen vornehmen zu können.

Zielgruppenübergreifend lässt sich daher feststellen, dass ungeachtet der bestehenden Defizite es überaus positive Anhaltspunkte gibt, die eine gute Basis für die inhaltliche, strukturelle und organisatorische Neuordnung der PE im Unternehmen bilden. So wäre folgende, strategische Vorgehensweise denkbar und machbar: Die zielgruppenübergreifend positiv beurteilte mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik (H9) muss über das übliche Maß hinaus aufzeigen, welche Leistungen das Unternehmen für die Kompetenzentwicklung seiner Mitarbeiter (nach dem Motto: Fördern und Fordern) bietet. In Verbindung mit einer kontinuierlichen, internen Kommunikation mit den Mitarbeitern (H15) muss mit Hinweis auf die zukünftigen, gemeinsamen Ziele und Aufgaben der PE die Bereitschaft für Veränderungen gestärkt und die positive Einstellung und Akzeptanz zur PE erhöht werden. Durch periodische Mitarbeiterbefragungen kann festgestellt werden, was aus der Sicht der Mitarbeiter getan werden sollte, um gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können.

5. Was ist im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen der Märkte und die damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen zu tun, um die Position der PE zu stärken und zu festigen, damit sie den weiter steigenden Anforderungen gerecht werden kann?

Die sich beschleunigenden, technologischen Entwicklungen, der bereits stattfindende digitale Transformationsprozess, die damit einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen durch Industrie 4.0, Unternehmen 4.0 und Arbeitswelt 4.0, der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel, die Globalisierung der Weltwirtschaft und der stärker werdende, internationale Wettbewerb stellen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter ständig steigende Anforderungen.

An die Unternehmen in der Form, durch ständige Innovationen, Verbesserungen und technische Neuentwicklungen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. An die Mitarbeiter, durch permanente Weiterentwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenzen den völlig neuen Qualifikationsanforderungen durch Vernetzung, Digitalisierung und Algorithmen in den Prozessen und Verfahren gerecht zu werden.

Dieser Wandel durch Industrie 4.0 und die damit initiierten Veränderungen implizieren für die Unternehmen, aber auch für die PE folgende Konsequenzen:

- Qualifizierte, motivierte und engagierte Mitarbeiter sind für das Unternehmen von heute und morgen der Schlüssel zum Erfolg und stellen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil dar.
- Die PE ist gefordert, diesen Wandel nicht nur zu begleiten, sondern vor allen Dingen zu gestalten. Durch zukunftsorientierte Konzepte, Strategien und die entsprechenden Maßnahmen.
- Diesem Anspruch kann die PE nur entsprechen, wenn sie in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung und der Implementierung im Unternehmen als ganzheitliches Instrument wahrgenommen wird, ohne sie wie bisher auf ihre Aufgaben, nämlich Aus-, Fort- und Weiterbildung, zu reduzieren.

Um daher die Position der PE zu stärken und zu festigen, sind folgende Schwerpunkt-Maßnahmen erforderlich:

- Durch die Einführung „vertrauensbildender“ Maßnahmen in den Bereichen Einstellungen, Akzeptanz und Implementierung und durch den weiteren Ausbau und die Pflege der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren ist die Position und der Stellenwert der PE weiter auszubauen. So ist bspw. bei der Überprüfung von H13 zielgruppenübergreifend kein korrelativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und anforderungs- und leistungsgerechter Entlohnung festzustellen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass insbesondere für die Mitarbeiter die Arbeitszufriedenheit nicht mehr nur über die Entlohnung definiert wird, sondern darüber hinaus weitere Faktoren (Betriebsklima, Wertschätzung, Motivation, weitere soziale Leistungen des Unternehmens, usw.) wichtig und maßgeblich sind und in korrespondierender Beziehung zur Arbeitszufriedenheit stehen.
- Das zum Teil differenzierte Verständnis der PE innerhalb der drei Zielgruppen behindert die Effektivität und Effizienz. Im Interesse von Unternehmen und Mitarbeiter wird es daher erforderlich sein, einen umfassenden Konsens über die Ziele und Aufgaben der PE zu finden und damit eine gemeinsame Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen.
- Wesentlich für die Einstellungen und Akzeptanz zur PE ist ihre Integration in den Informations- und Entscheidungsprozess des Unternehmens. Nur als Bestandteil der Unternehmenskonzeption ist die PE-Konzeption in der Lage, synchron mit der Unternehmensentwicklung die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu prägen und ihren Beitrag zum Erfolg zu leisten.

6.2 Theoretische und empirische Implikationen auf das Triade-Konzept

In seiner Gesamtheit erhebt das Triade-Konzept nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und umfassen-der Klarheit in der Beschreibung der Interdependenzen. Hierzu sind noch sehr viele Forschungsarbeiten und empirische Untersuchungen erforderlich, um im Kontext der PE die interaktiven Beziehungen zwischen der fundamentalen, mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Ebene zu verdeutlichen und die Abhängigkeiten aufzuzeigen. Insbesondere sind, aufbauend auf dieser Konzeption, die theoretischen und empirischen Grundlagen auszubauen, um die Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft der PE in den Unternehmen weiter voran zu bringen.

In Bezug auf die theoretischen und empirischen Implikationen für das Triade-Konzept haben insbesondere die bisherigen Ausführungen essentiell wichtige Fragen aufgeworfen, die noch entsprechend zu beantworten sind. Beispielhaft wären folgende Schwerpunkte zu nennen:

1. Welche weiteren Interdependenzen und kausalen Abhängigkeiten bestehen in der Motivationsstruktur von Unternehmensführung, Leiter Personal/PE und Mitarbeiter. Welche Bestimmungsfaktoren innerhalb der einzelnen Interessensgruppen haben einen dominierenden Einfluss auf die Gestaltung der PE?
2. Welche Bedeutung und Wertigkeit haben Unternehmensvision und -werte auf die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter und sind sie in der Lage, die Mitarbeiter in ihrer Bereitschaft zur beruflichen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zu beeinflussen?
3. Wie ist die Position der Leitung Personal/PE als Mediator und Koordinator im Zusammenwirken von Unternehmensführung und Mitarbeiter zu bewerten. Was kann/muss getan werden, um im beiderseitigen Interesse die Implementierung der PE nachhaltig zu verbessern?
4. Wie ist die Diskrepanz zwischen Einstellungen und Akzeptanz bei den Leitern Personal/PE zu erklären? Welche Ursachen sind hierfür meinungsbildend? Kann die Leitung Personal/PE ihrer Aufgabe, als wichtiges Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter die Anliegen der PE zu vertreten, gerecht werden?
5. Ist die organisatorische Einbindung der PE in die Personalwirtschaft zwingend erforderlich, oder wäre es im Interesse der PE, die Effektivität und Effizienz zu verbessern, nicht sinnvoller, durch eine organisatorische Zuordnung zur Unternehmensführung die funktionale und integrale Wichtigkeit besonders hervorzuheben.
6. Die empirischen Untersuchungen haben darüber hinaus deutlich gemacht, welchen Stellenwert die einzelnen Handlungskomponenten besitzen und welche Interdependenzen zwischen den einzelnen Faktoren bestehen. Es wird die Aufgabe weiterer empirischer Studien sein aufzuzeigen, welche Faktoren innerhalb dieser Wechselbeziehungen dominant in ihrer Ausstrahlung sind oder nur eine moderierende Funktion haben. Damit können die vielfältigen, interaktiven Zusammenhänge transparenter gemacht und die korrespondierenden Beziehungen verdeutlicht werden.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich des Triade-Konzeptes und die daraus abgeleiteten theoretischen und empirischen Implikationen lassen den Schluss zu, dass es ein schlüssiges und in sich kongruentes Konzept darstellt, das durch seine fundamentalen Elemente – Einstellungen – Akzeptanz –

Implementierung – und seine unternehmens- sowie mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren die wesentlichen Bestandteile eines leistungsfähigen PE-Konzeptes beinhaltet. Unter der Voraussetzung, dass die empirisch aufgezeigten Schwächen hinsichtlich der einzelnen Akteure beseitigt werden können, ist davon auszugehen, dass damit die Voraussetzungen für eine effiziente, ganzheitliche und nachhaltige PE geschaffen sind.

Die Untersuchungsergebnisse haben weiterhin veranschaulicht, wie sinnvoll es war, die drei Zielgruppen jeweils getrennt und die befragten Unternehmer/Personalleiter mit einheitlichem bzw. die Mitarbeiter konzeptionell unterschiedlich gestalteten Fragebogen zu kontaktieren. Es hat sich darüber hinaus bestätigt, dass Unternehmensführung, Leitung Personal/PE und Mitarbeiter grundsätzlich unterschiedlich gelagerte Ziele und Interessen verfolgen und deshalb per se gegenüber der PE andere Meinungen, Vorstellungen und Erwartungen besitzen, die es zu berücksichtigen gilt. Aber es ist auch deutlich geworden, welche Gegensätze zwischen Anspruch und Wirklichkeit in den einzelnen Interessensgruppen zu überwinden sind, um die PE zu einem leistungsfähigen und erfolgreichen Instrument der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu machen.

6.3 Inhaltliche Neu-Positionierung der Personalentwicklung

Während in der Industrie der digitale Wandel rasant voranschreitet und in der Tagespresse über neue personalwirtschaftliche Lösungen nachgedacht wird, um dem bereits eklatanten Fachkräftemangel mit neuen, zukunftsorientierten Lösungen begegnen zu können, hat im wissenschaftlichen Diskurs und den theoretischen Publikationen der Transformationsprozess und seine unmittelbaren Konsequenzen in der Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 noch keine Beachtung gefunden. Insbesondere ist zu bemängeln, dass die einzelnen Wissenschaftsdisziplinen, die für die bisherige Entwicklung der PE die theoretischen Impulse geliefert und die konsequente Weiterentwicklung betrieben haben, in den letzten Jahrzehnten es versäumt haben, die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen.

Weder die Arbeits- und Organisationspsychologie, noch die Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und die Personalwirtschaftslehre im Besonderen haben die Zeichen der Zeit erkannt, durch neue theoretische Denkansätze und innovative Forschung die PE inhaltlich neu zu positionieren. Diese Neugestaltung ist jedoch zwingend erforderlich, will man nicht Gefahr laufen, dass die Teildisziplin „Personalentwicklung“ im wissenschaftlichen Spektrum zur Bedeutungslosigkeit verkommt und in der Industrie nur noch als untergeordnete Funktion der betrieblichen Weiterbildung wahrgenommen wird.

Diese inhaltlich-strukturelle Neuordnung der PE darf sich nicht nur auf die Auswirkungen der vierten, industriellen Revolution beschränken und die disruptiven Veränderungen in den Unternehmen, des Arbeitsmarktes und der Mitarbeiter berücksichtigen, sondern muss auch mit einem fundamental neuen Verständnis der PE verbunden sein. Insbesondere muss es auch zu einer Neubewertung der Instrumente, Methoden und Maßnahmen führen. In einer empirisch-theoretischen Betrachtungsweise muss die Gesamtheit der wesentlichen Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselementen zu einer ganzheitlichen PE einbezogen werden.

Eine weitere Ursache für den desolaten Zustand der PE ist die Tatsache, dass in den letzten Jahrzehnten zwischen Theorie und Praxis eine stetige, geistige Entfremdung stattgefunden hat. Dies hat dazu geführt, dass im wissenschaftlichen Diskurs und den entsprechenden Veröffentlichungen weitergehende

Forschungsergebnisse vorgestellt wurden, die zwar auf anerkannt wissenschaftlich hohem Niveau sich bewegten, aber nicht die Akzeptanz in der industriellen Praxis gefunden haben (vgl. Weckmüller et al., 2013, S. 8 ff.). Obwohl diese methodische Distanz in der psychologischen Forschung sehr wohl wahrgenommen wurde (vgl. Schuler, 2006, S. 184 f.), sind bisher keine Anzeichen zu erkennen, die zur Überwindung bzw. Harmonisierung der Interpretationsdefizite beigetragen haben.

Es ist daher im Interesse der PE, ihrer Glaubwürdigkeit und Akzeptanz, wenn es gelingt, durch neue Forschungsansätze und überzeugende Lösungsvorschläge die PE als anerkanntes Führungsinstrument zu positionieren. Da aber aus der Sicht der Unternehmen (vgl. Weckmüller et al., 2013, S. 2 ff.) die Forschungsergebnisse oftmals nur schwer zu erhalten und ebenso schwer zu verstehen sind, sowie die Resultate wenig Relevanz und Nutzen für die Praxis aufweisen, wird es davon abhängig sein, inwieweit die „ideologischen Gegensätze“ zwischen Theorie und Praxis überwunden werden können und durch gemeinsame, konzertierte Anstrengungen die PE inhaltlich und methodisch weiterentwickelt werden kann.

6.4 Weiterer Forschungsbedarf

Im engeren Sinne der PE, d.h. Aus-, Fort- und Weiterbildung, als auch im weiteren Sinne, d.h. im ganzheitlichen Verständnis des Triade-Konzeptes, hat die Forschung und die Vielzahl der in der Vergangenheit durchgeführten empirischen Studien keinen wesentlichen Fortschritt in der Wahrnehmung, in der Interpretation und der konkreten Weiterentwicklung erkennen lassen. Die bisherige Fokussierung auf amerikanische Studien war nur bedingt hilfreich. Deutsche, empirische Studien, die sich darüber hinaus auf die Industrie als wesentliche, entscheidungsbildende Zielgruppe konzentrierten und auf fundierter, wissenschaftlicher Basis aufbauen, sind Mangelware. Die nahezu unüberschaubare Anzahl an Befragungen, Studien, Analysen oder Umfrageergebnisse sind (1) entweder von Unternehmens-, Personalberatungen und Marktforschungsinstituten zum Zwecke der Eigenwerbung publiziert, (2) sind multinational angelegt, sodass die Ergebnisse nur bedingt auf deutsche Verhältnisse übertragbar sind, (3) die Qualität der Stichproben oft nicht den wissenschaftlichen Ansprüchen in Bezug auf die Grundgesamtheit entsprechen und (4) nur pauschal Themenbereiche untersuchen, ohne eine ins Detail gehende Analyse vorzunehmen.

Es besteht daher ein erheblicher Nachholbedarf, um die PE theoretisch neu zu positionieren und durch praxis-orientierte Untersuchungen methodisch auf eine sichere, zukunftsorientierte Grundlage zu stellen. Diese Forschungsvorhaben erfordern zweifellos einen erheblichen Zeit- und Kostenaufwand. Aber durch entsprechende Kooperationen mit Unternehmensverbänden (BDI, BDA, DIHK), Forschungsinstituten (IW-Köln, Ifo-Institut, Infratest-Dimap, usw.) und Bundesministerien (BM für Arbeit und Soziales, BM für Wirtschaft und Energie, BM für Wissenschaft und Forschung) sollte es möglich sein, derartige Forschungsarbeiten personell, finanziell und mit der nötigen wissenschaftlichen Expertise durchführen zu können.

Unter der Prämisse, die PE theoretisch neu auszurichten zu wollen und der Maßgabe, den Unternehmen und Personalleitern/PE damit für absehbare Zukunft ein verlässliches und effektives Instrument der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zur Verfügung zu stellen, sollten im Kontext der PE folgende Themenschwerpunkte vorrangig sein:

- **Unternehmenskultur/Unternehmensvision/Unternehmenswerte:** Gestaltung, Einfluss, Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitern und den weiteren unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren;
- **Integration/Implementierung:** Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten und Verbesserungsvorschlägen zur Optimierung der Einbindung in die unternehmerischen Entscheidungsabläufe;
- **Organisations-/Lernkultur/Wissensmanagement:** Integration in den Lern-/Qualifizierungsprozess, Instrumente des Wissenstransfers, Anreizsysteme, Steuerungsmechanismen im Wissen-Austausch/-Vernetzung und -Transfer;
- **Führung/Führungskultur:** Neue Führungssysteme im Hinblick auf Arbeitswelt 4.0, Gesundheitsbelastung, Stress, Burn-Out, Integration älterer Mitarbeiter, kulturelle Vielfalt etablieren;
- **Mitarbeiter:** Beschreibung der Inhalte und Anforderungen an eine moderne, leistungsfähige Personal-/Sozialpolitik, Entwicklung neuer Instrumente/Maßnahmen hinsichtlich: Veränderungsbereitschaft, Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung;
- **Arbeitszufriedenheit, Motivation, Betriebsklima, Identifikation:** Entwicklung neuer Instrumente und Maßnahmen zur Steuerung und Beeinflussung, Transparenz der Wechselwirkungen/Abhängigkeiten innerhalb der einzelnen Faktoren;
- **PE vs. Einstellungen, Akzeptanz, Implementierung:** Welche abhängige, moderierende bzw. intervenierende Variable beeinflusst in welcher Form und Intensität die PE, welche Methoden, Systeme und Verfahren sind erforderlich, um die Implementierung zu optimieren;
- **Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft:** Auswirkungen und Konsequenzen für die PE im Unternehmen; Revision und Neuordnung der Konzeption, ihrer Instrumente und Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsmarkt und digitaler Wandel.

6.5 Prädiktoren der zukünftigen Personalentwicklung

Der Wandel in der Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet für die Unternehmen, die Beschäftigten, die Organisationsstrukturen, Entscheidungsabläufe und Produktionsverfahren, dass ständig Effektivität und Effizienz überprüft, bisher Bewährtes in Frage gestellt und durch neue Technologien, Prozesse und Methoden abgelöst wird.

Aber ebenso wie das Unternehmen in seiner Gesamtheit diesen Wandel annehmen und durch geeignete Maßnahmen die Weichen für die Zukunft stellen muss, so ist auch die PE gefordert. Sie muss sich selbst inhaltlich und methodisch neu positionieren und in eigener Sache weiterentwickeln, um mit neuen Konzepten, Instrumenten, Systemen und Verfahren den gegenwärtigen und besonders den zukünftigen Anforderungen durch die Unternehmensführung und die Mitarbeiter gerecht werden zu können.

Analog dazu wie der digitale Wandel disruptive Veränderungen auslösen wird, so sind es auch Neuordnungen im sozialen und privaten Bereich, die strukturelle Anpassungen der PE in ihrer konzeptionellen Ausrichtung, ihrer Kompetenzen und ihrem Aufgaben- und Anforderungsprofil zur Folge haben werden. Der Wertewandel in der Gesellschaft, verändertes Konsum- und Freizeitverhalten, aber auch andere

Formen der Lebenseinstellung und -gestaltung müssen bei der Neuordnung der PE berücksichtigt werden. Auf Grund der beschriebenen Szenarien wird es daher verstärkt darauf ankommen, dass die PE schnell und umfassend strategische Konzepte, zukunftsorientierte Systemlösungen und mitarbeitergerechte Maßnahmen erarbeitet und realisiert, damit das Unternehmen und die Mitarbeiter gut auf die Anforderungen von Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 vorbereitet sind. Die vordringlichsten, schwerpunktmäßigen Aufgaben der PE werden jetzt und in naher Zukunft beispielsweise sein:

- Dem demografischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt und dem damit verbundenen Fachkräftemangel mit verstärkten Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterbindung begegnen. Dies bedeutet: Verbesserung der AZ, Mitarbeitermotivation und Betriebsklima. Ausbau und Forcierung einer mitarbeiterorientierten Personal- und Sozialpolitik, verbesserte Angebote bezüglich Work-Life-Balance, Flexibilisierung der Arbeitszeit/Arbeitszeitkonten, Gesundheitsmanagement, betrieblicher Kindergarten, Förderung der kulturellen Vielfalt (Diversity), usw.
- Durch die Anforderungen von Industrie 4.0 und der Arbeitswelt 4.0 entstehen neue Berufsfelder mit neuen Qualifikationsmerkmalen. Dieser Transformation in der Arbeitswelt von qualitativ eher einfachen zu höherwertigen Arbeitsplätzen muss die PE in antizipativer Weise durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet sein.
- Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt, der Vernetzung der Arbeitsverfahren, die Automatisierung durch Algorithmen und moderner Prozess-Steuerung werden sich neue Aufgaben entwickeln. IT-unterstützte Systeme benötigen neue Berufsqualifikationen, die Flexibilisierung der Arbeitswelt erfordert neue Handlungskompetenzen. Neue PE-Maßnahmen in der beruflichen Weiterentwicklung müssen dem digitalen Wandel angepasst werden, z.B. durch E-Learning, Blended Learning und andere digitale Lernformen.
- Wissensmanagement erhält einen völlig neuen Stellenwert. Bisheriges Knowhow erhalten, neues Wissen aneignen, vorhandenes Wissen vernetzen und Zugang zu vorhandenem Wissen erleichtern – das ist das Gebot der Stunde. Der digitale Transformationsprozess stellt neue Anforderungen an das Wissensmanagement. Wertvoller Verlust von Knowhow muss vermieden werden. Es ist daher die Aufgabe der PE, durch entsprechende Maßnahmen ältere Arbeitnehmer besser in den Arbeitsprozess zu integrieren, um Wissensverluste zu vermeiden und langjähriges Fachwissen und technisches Knowhow zu erhalten und zu pflegen.

Dieser Wandel in der Industrie, der Arbeitswelt und dem individuellen Arbeitsumfeld stellt für die PE Anspruch und Herausforderung zugleich dar. In ihrer Funktion, aber auch als Institution kommt der Personalentwicklung eine ganz entscheidende Gestaltungsaufgabe zu. Ihren Auftrag, das Unternehmen in seiner Innen- und Außenbeziehung aktiv zu begleiten und zu unterstützen, wird sie nur dann ausführen können, wenn es ihr gelingt, einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten und damit den Erwartungen, auch der Mitarbeiter, gerecht zu werden.

Diese neuen Anforderungen zu erfüllen wird nur möglich sein, wenn die Personalentwicklung in ihrem Wesen, ihren Inhalten, ihrer Bedeutung und ihrem Rollenverständnis neu definiert und zielgerichtet an den Erfordernissen des Unternehmens ausgerichtet wird. Die damit verbundenen neuen und umfang-

reicheren Gestaltungsaufgaben erfordern ebenso erweiterte Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen. Für diese Implementierung in die unternehmerische Gesamtkonzeption ist es erforderlich, dass die Unternehmensführung und die Personalleitung/PE in ihrer Wahrnehmung der PE die Zeichen der Zeit erkennen und die erforderlichen Weichenstellungen vornehmen.

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!“

Philip Rosenthal (1916 – 2001), Industrieller und Politiker

Anhang

Anhang 1: Industrieunternehmen und Branchenzugehörigkeit.....	233
Anhang 2: Industrieunternehmen und Anzahl der Beschäftigten.....	235
Anhang 3: Umsatz der Industrieunternehmen.....	237
Anhang 4: Fragebogen Unternehmer/Geschäftsführer.....	239
Anhang 5: Fragebogen Leiter Personal/Personalentwicklung.....	247
Anhang 6: Fragebogen Mitarbeiter.....	255
Anhang 7: Begleitschreiben der Universität Regensburg.....	263
Anhang 8: Häufigkeitstabellen Zielgruppe Unternehmer/Geschäftsführer.....	265
Anhang 9: Häufigkeitstabellen Zielgruppe Leiter Personal/Personalentwicklung.....	272
Anhang 10: Häufigkeitstabellen Zielgruppe Mitarbeiter.....	279

Anzahl Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes					Anhang 1/Seite 1			
Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigte, Stand September 2013, nach WZ 2008								
Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.1.2. 2013								
WZ-Klassifikation	Industriezweige	Beschäftigte						
		bis 49	50 - 99	100 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 u. mehr	Ge-samt
		Anzahl						
10	Herstellung von Nahrungs-/Futtermitteln	2 970	1 062	891	273	95	25	5 316
11	Getränkeherstellung	262	144	99	33	19	2	559
12	Tabakverarbeitung	7	1	10	3	3	3	27
13	Herstellung von Textilien	335	185	156	28	8	1	713
14	Herstellung von Bekleidung	129	77	54	15	7	2	284
15	Herstellung von Leder, Lederwaren, Schuhen	64	34	27	7	2	1	135
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- u. Korkwaren (ohne Möbel)	793	217	124	47	9	2	1 192
17	Herstellung von Papier, Pappe u. Waren daraus	279	224	299	94	28	6	930
18	Herstellung von Druckerzgn., Ver- vielf. v. Ton-, Bild-, Datenträger	827	312	205	43	11	4	1 402
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung	13	14	15	13	8	4	67
20	Herstellung von chemischen Er- zeugnissen	579	402	361	142	69	48	1 601
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	88	61	81	51	30	19	330
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1 310	889	701	200	74	31	3 205
23	Herstellung von Glaswaren, Kera- mik, Verarbeit. von Steinen u.Erden	2 188	501	352	104	23	3	3 171
24	Metallerzeugung u. -bearbeitung	306	261	255	136	63	44	1065
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	4 173	1 841	1 100	289	113	29	7545
26	Herstellung von DV-Geräten, elekt- ron. u. optischen Erzeugnissen	800	441	390	144	55	43	1873

Anzahl Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes

Anhang 1/Seite 2

27	Herstellung von elektr. Ausrüstungen	875	541	459	187	95	63	2 220
28	Maschinenbau	2 448	1 495	1 297	557	216	125	6 138
29	Herstellung von Kraftwagen u. Kraftwagenteilen	384	262	301	165	110	97	1 319
30	Sonstiger Fahrzeugbau	108	58	58	38	22	30	314
31	Herstellung von Möbeln	519	247	202	52	12	7	1 039
32	Herstellung von sonstigen Waren	987	325	202	58	21	15	1 608
33	Reparatur und Installation von Maschinen u. Ausrüstungen	1 385	485	290	63	42	14	2 279
C	Verarbeitendes Gewerbe – Gesamt	21 829	10 079	7 929	2 742	1 135	618	44 332

Wichtigste Industriezweige nach der Anzahl der Unternehmen

Beschäftigte in Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes Anhang 2/Seite 1								
Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigte, Stand September 2013, nach WZ 2008								
Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.1.2. 2013								
WZ-Klassifikation.	Industriezweige	Beschäftigte						
		bis 49	50 - 99	100 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 u. mehr	Gesamt
		Anzahl						
10	Herstellung von Nahrungs-/Futtermitteln	85 393	74 907	136 195	94 475	64 804	38 616	494 390
11	Getränkeherstellung	8 502	.	14 553	11 740	12 239	.	60 009
12	Tabakverarbeitung	203	.	1 898	1 087	.	4 378	9 951
13	Herstellung von Textilien	11 178	12 977	24 183	9 077	.	.	63 795
14	Herstellung von Bekleidung	3 905	5 254	8 499	5 118	.	.	31 601
15	Herstellung von Leder, Lederwaren, Schuhen	1 987	2 455	4 686	2 267	.	.	17 390
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- u. Korkwaren (oh. Möbel)	22 637	14 766	18 771	16 219	.	.	80 739
17	Herstellung von Papier, Pappe u. Waren daraus	9 119	16 020	46 327	33 205	18 037	8 402	131 110
18	Herstellung von Druckerzgn., Ver- vielf. v. Ton-, Bild-, Datenträger	24 708	21 886	29 605	13 955	6 901	5 505	102 560
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung	390	954	2 556	4 369	5 194	4 503	17 966
20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	18 085	29 296	54 863	48 668	46 275	130 729	327 916
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	2 793	4 344	13 872	17 754	19 554	51 719	110 036
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	43 150	63 010	106 355	69 246	49 518	46 780	378 059
23	Herstellung von Glaswaren, Keramik, Verarbeit. von Steinen u. Erden	39 468	35 944	54 671	35 862	15 725	4 743	186 413
24	Metallerzeugung u. -bearbeitung	9 873	18 567	41 020	46 725	42 322	93 185	251 692
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	133 978	128 561	166 300	98 244	73 721	41 750	642 554
26	Herstellung von DV-Geräten, elektron. u. optischen Erzeugnissen	26 470	31 644	59 450	48 873	36 547	78 389	281 373

Beschäftigte in Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes Anhang 2/Seite 2

27	Herstellung von elektr. Ausrüstungen	28 570	38 563	72 347	66 771	65 273	133 965	405 489
28	Maschinenbau	75 639	105 140	202 031	193 294	150 901	277 248	1 004 253
29	Herstellung von Kraftwagen u. Kraftwagenteilen	12 314	18 874	47 953	58 176	76 235	559 185	772 737
30	Sonstiger Fahrzeugbau	3 622	4 108	9 323	13 806	14 570	75 653	121 082
31	Herstellung von Möbeln	16 712	17 549	30 470	17 715	8 181	11 979	102 606
32	Herstellung von sonstigen Waren	29 921	22 671	32 286	20 302	15 059	28 000	148 239
33	Reparatur und Installation von Maschinen u. Ausrüstungen	39 156	33 562	43 820	22 079	29 765	38 422	206 804
C	Verarbeitendes Gewerbe – Gesamt	647 773	711 585	1 222 034	949 027	770 872	1 647 473	5 948 764

Wichtigste Industriezweige nach der Anzahl der Beschäftigten

Umsatz der Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes Anhang 3/Seite 1								
Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigte, Gesamtjahr 2013, nach WZ 2008, in 1.000 Euro								
Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.1.2. 2013								
WZ-Klassifikation.	Industriezweige	Beschäftigte						
		bis 49	50 - 99	100 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 u. mehr	Gesamt
		Anzahl						
10	Herstellung von Nahrungs-/Futtermittel	17 218 241	20 879 308	49 501 910	33 683 454	23 612 517	9 953 871	154 849 300
11	Getränkeherstellung	2 424 013	.	5 475 595	4 544 818	3 815 854	.	20 376 803
12	Tabakverarbeitung	157 249	.	2 014 141	1 306 725	.	647 815	12 797 315
13	Herstellung von Textilien	1 415 627	2 076 575	4 536 239	1 514 402	.	.	11 328 055
14	Herstellung von Bekleidung	689 539	1 102 796	2 140 814	1 238 889	.	.	7 463 884
15	Herstellung von Leder, Lederwaren, Schuhen	195 390	514 727	1 087 252	519 657	.	.	3 189 337
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- u. Korkwaren (ohne Möbel)	3 582 205	2 688 619	5 519 843	5 158 200	.	.	18 784 831
17	Herstellung von Papier, Pappe u. Waren daraus	1 486 038	3 107 169	13 034 583	10 998 231	6 389 988	2 338 196	37 354 206
18	Herstellung von Druckern., Vervielf. v. Ton-, Bild-, Datenträger	2 810 021	2 873 017	4 678 582	2 771 547	1 164 287	1 241 424	15 538 878
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung	2 068 772	280 765	5 869 256	24 059 830	21 923 583	39 972 680	94 174 887
20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	8 141 427	12 284 185	25 212 897	22 032 695	18 460 370	61 079 863	147 211 437
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	610 853	789 808	3 574 704	4 283 580	7 222 528	26 871 854	43 353 326
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	6 282 468	10 870 739	19 827 751	14 239 520	11 221 757	11 833 135	74 275 371
23	Herstellung von Glaswaren, Keramik, Verarbeit. von Steinen u. Erden	9 370 614	6 436 842	11 153 169	7 260 859	2 457 921	1 191 093	37 870 498
24	Metallerzeugung u. -bearbeitung	2 347 706	5 469 359	11 303 874	15 109 051	17 494 031	46 828 692	98 552 714
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	16 224 494	19 112 185	27 429 723	19 022 555	14 986 790	8 799 253	105 575 000
26	Herstellung von DV-Geräten, elektron. u. optischen Erzeugnissen	3 564 610	5 061 867	12 380 130	11 661 330	8 953 380	24 960 980	66 582 297

Umsatz der Industrieunternehmen des verarbeitenden Gewerbes Anhang 3/Seite 2

27	Herstellung von elektr. Aus- rüstungen	4 162 323	5 893 304	13 605 800	14 557 170	13 338 450	33 065 740	84 622 788
28	Maschinenbau	11 142 740	16 469 466	38 713 285	43 308 080	39 374 211	73 813 156	222 820 939
29	Herstellung von Kraftwagen u. Kraftwagenteilen	3 049 315	5 435 675	11 855 933	15 008 080	23 146 070	305 943 777	364 438 850
30	Sonstiger Fahrzeugbau	518 828	702 103	2 697 099	3 123 375	3 082 063	25 018 081	35 141 549
31	Herstellung von Möbeln	1 842 063	2 515 450	5 174 024	3 393 791	1 583 301	3 259 597	17 768 227
32	Herstellung von sonstigen Waren	2 789 159	2 591 614	5 020 615	4 303 008	3 776 755	6 767 939	25 249 091
33	Reparatur und Installation von Maschinen u. Ausrüs- tungen	5 512 270	4 966 790	7 179 696	3 707 343	6 340 409	10 539 854	38 246 362
C	Verarbeitendes Ge- werbe - Gesamt	107 605 966	134 803 171	288 986 915	266 806 191	241 023 769	698 339 933	1 737 565 945

Wichtigste Industriezweige nach der Größe des Umsatzes

[illegible]

5 Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?

[illegible]

9 Wenn Sie nun die weitere, wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens sehen, welche Erwartungen haben Sie an die Personalentwicklung und welche Anforderungen sollte sie zukünftig erfüllen?

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
Die positive Einstellung und die Akzeptanz zur PE forcieren und im Sinne des Unternehmens nachhaltiger stärken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bereitschaft, Fähigkeit und das konstruktive Denken bei den Mitarbeitern hinsichtlich beruflicher Weiterentwicklung im Sinne des Unternehmens konsequenter fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frühzeitiger neue Entwicklungen (Arbeitsplatz, Fertigungsverfahren, IT-Systeme, usw.) erkennen und schneller in neue PE-Prozesse transformieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung, Konzeption und Durchsetzung neuer, moderner und effizienter PE-Maßnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung der Leistungsfähigkeit der Personalentwicklung, wie z.B. Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen, Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung neuer Konzepte in Bezug auf: ältere Mitarbeiter im Unternehmen, Fachkräftemangel, Retention-Management, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration ausländischer Mitarbeiter, Förderung von Diversity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Zum Abschluss möchte ich Sie bitten, noch einige Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen zu machen.

Ihr Geschlecht:

- ☐ Weiblich
☐ Männlich

11 Ihre Schulausbildung:

- ☐ Mittlere Reife
☐ Abitur
☐ Fachhochschulabschluss
☐ Technische Hochschule
☐ Universität

12 Ihr Alter:

- ☐ < 30 Jahre
- ☐ 31 - 40 Jahre
- ☐ 41 - 50 Jahre
- ☐ 51 - 60 Jahre
- ☐ 61 und mehr Jahre

13 Ihre Stellung im Unternehmen:

- ☐ Eigentümer
- ☐ Geschäftsführender Gesellschafter
- ☐ Geschäftsführer
- ☐ Mitglied des Vorstandes

14 Gesamtumsatz/konsolidierter Konzern-Umsatz des Unternehmens (letztes Geschäftsjahr, in Euro):

- ☐ 100 - 250 Mio.
- ☐ 251 - 500 Mio.
- ☐ 501 - 750 Mio.
- ☐ 751 - 1000 Mio.
- ☐ 1,001 - 5 Mrd.
- ☐ 5,1 - 10 Mrd.
- ☐ 10,1 - 20 Mrd.
- ☐ 20,1 - 50 Mrd.
- ☐ 50,1 und mehr Mrd.

15 Anzahl der Mitarbeiter:

- ☐ bis 1.000 MA
- ☐ 1.001 - 2.000 MA
- ☐ 2.001 - 3.000 MA
- ☐ 3.001 - 4.000 MA
- ☐ 4.001 - 5.000 MA
- ☐ 5.001 - 7.500 MA
- ☐ 7.501 - 10.000 MA
- ☐ 10.001 - 15.000 MA
- ☐ 15.001 - 20.000 MA
- ☐ 20.001 - 30.000 MA
- ☐ 30.001 - 40.000 MA
- ☐ 40.001 - 50.000 MA
- ☐ 50.001 und mehr MA

Branchenzugehörigkeit (nach WZ 2008):

- ☐ Chemische Erzeugn.
- ☐ Druckerzeugn.
- ☐ Elektrische Ausrüstungen
- ☐ Elektron., optische Erzeugn., DV-Geräte
- ☐ Sonstiger Fahrzeugbau
- ☐ Finanzdienstleistungen
- ☐ Getränke
- ☐ Glaswaren, Keramik
- ☐ Gummi, Kunststoffwaren
- ☐ Kraftwagen u. Kraftwagenteile
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Rep./Install. Maschinen u. Ausrüst.
- ☐ Metallerzeugung u. – bearbeitung
- ☐ Herst. von Metallerzeugnissen
- ☐ Möbel
- ☐ Nahrung, Futtermittel
- ☐ Papier, Pappe u.ä.
- ☐ Pharmazeut. Erzeugn.
- ☐ Herstell. sonstiger Waren
- ☐ Versicherungen
- ☐ Sonstige:

Vielen, herzlichen Dank für Ihre Mithilfe und Ihre Unterstützung.

**Ihre
Alexandra Schüll**

4 Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?

[illegible]

5 Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?

[illegible]

- 9** Bei der strategischen Umsetzung der Personal- und Sozialpolitik in operative Maßnahmen haben Sie engen Kontakt mit der Geschäftsführung, den Mitarbeitern bzw. dem Betriebsrat. Wo sind Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten und Hindernisse, um die Effizienz der Personalentwicklung zu verbessern?

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
Die Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur wirkt sich destruktiv auf die Einstellung zur PE und die Identifikation mit den Unternehmenszielen/-werten aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erwartungshaltung der Geschäftsführung hinsichtlich Effizienz und Wirtschaftlichkeit der PE-Maßnahmen einerseits und Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens andererseits sind nicht kompatibel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter entsprechen nicht dem Niveau, das zufriedenstellende Ergebnisse in der Personalentwicklung erwarten lässt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für unser Unternehmen und die Mitarbeiter ist es wichtig, ein konstruktives Betriebsklima sicherzustellen. Manchmal ist es jedoch schwierig, einen Konsens zwischen MA/Betriebsrat und Geschäftsführung zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um ein abteilungsübergreifendes Denken und Handeln sowie eine unternehmensorientierte Einstellung der MA zu erreichen, sind vielfältige und mittel-/langfristig-orientierte PE-Maßnahmen erforderlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Integration der PE in den Informations- und Entscheidungsprozess des Unternehmens muss verbessert und eine stärkere Institutionalisierung in die Organisationsstruktur erreicht werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 10** Zum Abschluss möchte ich Sie bitten, noch einige Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen zu machen.

Ihr Geschlecht:

- ☐ Weiblich
☐ Männlich

- 11** Ihre Schulausbildung:

- ☐ Mittlere Reife
☐ Abitur

- ☐ Fachhochschulabschluss
- ☐ Technische Hochschule
- ☐ Universität

12 Ihr Alter:

- ☐ < 30 Jahre
- ☐ 31 - 40 Jahre
- ☐ 41 - 50 Jahre
- ☐ 51 - 60 Jahre
- ☐ 61 und mehr Jahre

13 Ihre Stellung im Unternehmen:

- ☐ Leiter Personal
- ☐ Leiter Personalentwicklung

14 Gesamtumsatz/konsolidierter Konzern-Umsatz des Unternehmens (letztes Geschäftsjahr, in Euro):

- ☐ 100 - 250 Mio.
- ☐ 251 - 500 Mio.
- ☐ 501 - 750 Mio.
- ☐ 751 - 1000 Mio.
- ☐ 1,001 - 5 Mrd.
- ☐ 5,1 - 10 Mrd.
- ☐ 10,1 - 20 Mrd.
- ☐ 20,1 - 50 Mrd.
- ☐ 50,1 und mehr Mrd.

15 Anzahl der Mitarbeiter:

- ☒ bis 1.000 MA
- ☐ 1.001 - 2.000 MA
- ☐ 2.001 - 3.000 MA
- ☐ 3.001 - 4.000 MA
- ☐ 4.001 - 5.000 MA
- ☐ 5.001 - 7.500 MA
- ☐ 7.501 - 10.000 MA
- ☐ 10.001 - 15.000 MA

- ☐ 15.001 - 20.000 MA
- ☐ 20.001 - 30.000 MA
- ☐ 30.001 - 40.000 MA
- ☐ 40.001 - 50.000 MA
- ☐ 50.001 und mehr MA

16 **Branchenzugehörigkeit (nach WZ 2008):**

- ☐ Chemische Erzeugn.
- ☐ Druckerzeugn.
- ☐ Elektrische Ausrüstungen
- ☐ Elektron., optische Erzeugn., DV-Geräte
- ☐ Sonstiger Fahrzeugbau
- ☐ Finanzdienstleistungen
- ☐ Getränke
- ☐ Glaswaren, Keramik
- ☐ Gummi, Kunststoffwaren
- ☐ Kraftwagen u. Kraftwagenteile
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Rep./Install. Maschinen u. Ausrüst.
- ☐ Metallerzeugung u. – bearbeitung
- ☐ Herst. von Metallerzeugnissen
- ☐ Möbel
- ☐ Nahrung, Futtermittel
- ☐ Papier, Pappe u.ä.
- ☐ Pharmazeut. Erzeugn.
- ☐ Herstell. sonstiger Waren
- ☐ Versicherungen
- ☐ Sonstige:

Vielen, herzlichen Dank für Ihre Mithilfe und Ihre Unterstützung.

Ihre

Alexandra Schüll

4

[illegible]

5

[illegible]

- 6** Innerhalb der Personalentwicklung soll durch eine mitarbeiterorientierte Personalführung (Motto: „Fördern und Fordern“) das Wissen, Können und die Qualifikation des Einzelnen im Vordergrund stehen. Welche Chancen und Möglichkeiten boten bzw. bieten sich Ihnen durch die PE?

	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
Durch die PE bieten sich mir mehr Möglichkeiten, meine Qualifikation auf breiterer Basis anwenden zu können und damit einen höheren Beitrag zum Unternehmensergebnis zu leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als Mitarbeiter, der aufgefordert ist, sein Wissen und Können in den Dienst des Unternehmens zu stellen und unternehmensorientiert zu denken und zu handeln, erhalte ich auch die Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch die Unternehmenskultur wird uns erklärt und vorgelebt, dass die Mitarbeiter die Basis des unternehmerischen Erfolges sind. Diese Einstellung ist sowohl Ansporn als auch Motivation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Personalentwicklung ist für mich die Grundlage meiner beruflichen Weiterentwicklung. Durch sie eröffnen sich mir neue Entwicklungsperspektiven und Aufstiegschancen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere, berufliche Qualifikation durch die PE führt auch zu qualifizierteren Arbeitsanforderungen. Dies hat zur Folge, dass die Arbeit interessanter, aber auch anspruchsvoller geworden ist. Die Arbeit macht daher mehr Spaß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Mitarbeitergesprächen und Abteilungsbesprechungen besteht die Möglichkeit, eigene, konstruktive Ideen und Vorschläge einzubringen. Darüber hinaus findet ein reger Informations- und Gedankenaustausch statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die verschiedenen PE-Maßnahmen betrachte ich als sehr sinnvoll, auch im Hinblick auf meine berufliche Weiterentwicklung, aber häufig fehlt es am Arbeitsplatz an der praktischen Umsetzung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnungssystem des Unternehmens bietet mir die Möglichkeit, in attraktivere Lohn-/Gehaltsgruppen bzw. -stufen zu kommen. Dies beeinflusst in hohem Maße die Arbeitszufriedenheit, aber auch die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch die im Rahmen der PE stattfindenden Mitarbeitergespräche werden konkrete Perspektiven in der beruflichen Laufbahn der Mitarbeiter und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 7** Personalentwicklung im Unternehmen kann nur dann zielorientiert durchgeführt werden, wenn einige, elementare Grundvoraussetzungen gegeben sind. Welche Bedingungen sollten Ihrer Meinung nach erfüllt sein, um PE-Maßnahmen erfolgreich in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren zu können?

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	we- der noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkom- men zu	Keine Ant- wort
Die Mitarbeiter müssen über die generellen Ziele und die Aufgaben der Personalentwicklung informiert sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmensführung und die Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über die geplanten Maßnahmen informieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensführung und Vorgesetzte müssen sich selbst mit der PE identifizieren und aktiv an den Veränderungsprozessen teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Personalentwicklung darf sich nicht nur auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung konzentrieren, sondern muss auch alle Bereiche des betrieblichen Arbeitsumfelds (Arbeitszufriedenheit, Motivation, Betriebsklima) umfassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klare und eindeutige Informationen über die Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens und seiner Führungskultur fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, an der Personalentwicklung teilzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodische Informationen durch Mitarbeiterversammlungen, Betriebsrat, Abteilungsbesprechungen und Mitarbeiterzeitschriften über das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Neuigkeiten und Veränderungen schaffen ein Klima des Miteinander und Füreinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik ist die Basis für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich im Interesse des Unternehmens weiter zu entwickeln, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanente Kommunikation, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter, als auch regelmäßige Mitarbeitergespräche fördern das positive Betriebsklima und die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein kooperativer Führungsstil, die Förderung des eigenverantwortlichen Handelns und anspruchsvolle Aufgaben tragen zu einer unternehmensorientierten Einstellung und positivem Betriebsklima bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Es gibt im Personalbereich sehr viele Instrumente, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu festigen, ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ihre Einsatzbereitschaft für das Unternehmen zu stärken und eine positive Einstellung zur Personalentwicklung zu erzeugen. Wie würden Sie die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen in Bezug auf Ihre Wichtigkeit aus Ihrer Sicht einstufen?

[illegible]

Präzise Darstellung der Unternehmensziele (Unternehmensvision)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eindeutige Formulierung der Unternehmenswerte (wofür steht das Unternehmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zum Abschluss möchte ich Sie bitten, noch einige Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen, in dem Sie tätig sind, zu machen.

9 Ihr Geschlecht:

- ☐ Weiblich
- ☐ Männlich

10 Ihre Schulausbildung:

- ☐ Hauptschule
- ☐ Mittlere Reife
- ☐ Abitur
- ☐ Fachhochschulabschluss
- ☐ Technische Hochschule
- ☐ Universität

11 Ihr Alter:

- ☐ < 30 Jahre
- ☐ 31 - 40 Jahre
- ☐ 41 - 50 Jahre
- ☐ 51 - 60 Jahre
- ☐ 61 und mehr Jahre

12 Ihre Stellung im Unternehmen:

- ☐ Sachbearbeiter
- ☐ Vorarbeiter
- ☐ Gruppenleiter
- ☐ Abteilungsleiter
- ☐ Sonstige:

13 Gesamtumsatz/konsolidierter Konzern-Umsatz des Unternehmens (letztes Geschäftsjahr, in Euro):

- ☐ 100 - 250 Mio.
- ☐ 251 - 500 Mio.
- ☐ 501 - 750 Mio.
- ☐ 751 - 1.000 Mio.
- ☐ 1,001 - 5,0 Mrd.

- ☐ 5,1 - 10,0 Mrd.
- ☐ 10,1 - 20,0 Mrd.
- ☐ 20,1 - 50,0 Mrd.
- ☐ 50,1 und mehr Mrd.

14 Anzahl der Mitarbeiter:

- | | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <input type="radio"/> bis 1.000 MA | <input type="radio"/> 1.001 - 2.000 MA | <input type="radio"/> 2.001 - 3.000 MA | <input checked="" type="radio"/> 3.001 - 4.000 MA | <input type="radio"/> 4.001 - 5.000 MA |
| <input type="radio"/> 5.001 - 7.500 MA | <input type="radio"/> 7.501 - 10.000 MA | <input type="radio"/> 10.001 - 15.000 MA | <input type="radio"/> 15.001 - 20.000 MA | <input type="radio"/> 20.001 - 30.000 MA |
| <input type="radio"/> 30.001 - 40.000 MA | <input type="radio"/> 40.001 - 50.000 MA | | | |

15 Branchenzugehörigkeit (nach WZ 2008):

- ☐ Chemische Erzeugn.
- ☐ Druckerzeugn.
- ☐ Elektrische Ausrüstungen
- ☐ Elektron., optische Erzeugn., DV-Geräte
- ☐ Sonstiger Fahrzeugbau
- ☐ Finanzdienstleistungen
- ☐ Getränke
- ☐ Glaswaren, Keramik
- ☐ Gummi, Kunststoffwaren
- ☐ Kraftwagen u. Kraftwagenteile
- ☐ Maschinenbau
- ☐ Rep./Install. Maschinen u. Ausrüst.
- ☐ Metallerzeugung u. – bearbeitung
- ☐ Herst. Von Metallerzeugnissen
- ☐ Möbel
- ☐ Nahrung, Futtermittel
- ☐ Papier, Pappe u.ä.
- ☐ Pharmazeut. Erzeugn.
- ☐ Herstell. sonstiger Waren
- ☐ Versicherungen
- ☐ Sonstige:

**Vielen, herzlichen Dank für Ihre Mithilfe und Ihre Unterstützung.
Ihre Alexandra Schüll**

Lehrstuhl für Sozial-, Ar-
beits-, Organisations und
Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Peter Fischer

Universität Regensburg · 93040 Regensburg

**Begleitschreiben zum
Fragebogen – Anhang 7**

Telefon +49 941 943-3676
Telefax +49 941 943-1994
Sekretariat: Telefon +49 941 9433675
93040 Regensburg Hausanschrift: Uni-
versitätsstraße 31 D-93053 Regens-
burg

[peter.fischer@psychologie.uni-regens-
burg.de](mailto:peter.fischer@psychologie.uni-regensburg.de) www.uni-regensburg.de

September 2014

Sehr geehrte Dame¹,
sehr geehrter Herr,

durch die Auswirkungen der technologischen Innovationen, die Globalisierung der Märkte, die Internationalisierung des Wettbewerbs und dem Einfluss der elektronischen Medien haben sich die Beschaffungs- und Absatzmärkte der Unternehmen rapide gewandelt. Tiefgreifende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfordern eine grundlegende Neuorientierung in der Personalpolitik. Diesem strukturellen Wandel in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens müssen sich auch die Mitarbeiter stellen. Mehr denn je wird deshalb der Fokus darauf gerichtet sein, die Unternehmensentwicklung synchron mit der Personalentwicklung zu verbinden, um damit den kontinuierlichen Beitrag der Mitarbeiter zur Wertschöpfung des Unternehmens sicherzustellen.

Doch wie ist der Stellenwert der Personalentwicklung (PE) in den Unternehmen? Ist die PE in der Lage, einen signifikanten Beitrag zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu leisten? Wie ist die Einstellung, Meinung und Beurteilung der am PE-Prozess beteiligten Unternehmensführung bzw. Personalleitung hinsichtlich der Effektivität und Effizienz? Sind die zum Einsatz kommenden Instrumente ausreichend, bzw. welche Parameter müssen verändert werden, um den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?

Dies sind die Themenschwerpunkte, die zur Zeit Frau Alexandra Schüll im Rahmen ihrer Dissertation - Wissenschaftliche Betreuung: Professor Dr. Peter Fischer - am Institut für Psychologie der Universität Regensburg erforscht. Wesentlicher Bestandteil davon ist eine empirische Untersuchung über die interaktiven Dispositionen in der Personalentwicklung im Spannungsverhältnis von Einstellungen – Akzeptanz – Implementierung. Ziel und Aufgabe dieses Promotionsvorhabens ist es, die Interdependenzen aufzuzeigen und die inneren Zusammenhänge und Verflechtungen transparent zu machen.

Um jedoch diese wissenschaftlichen Untersuchungen und anschließenden Analysen fundiert und empirisch abgesichert ausführen zu können, ist Frau Schüll auf Ihre aktive Mithilfe und Unterstützung angewiesen. Wir wären Ihnen daher sehr dankbar, wenn Sie den beigefügten Fragebogen ausfüllen und an Frau Schüll zurücksenden würden. Durch Ihre Teilnahme tragen Sie dazu bei, die Personalentwicklung noch stärker an den Erfordernissen der Praxis auszurichten und sie zu einem leistungsfähigen Instrument der Unternehmensführung zu machen.

Bevor Sie mit der Bearbeitung des Fragebogens beginnen, möchten wir Sie um folgendes bitten:

- Beantworten Sie die Fragen alleine, in der vorgegebenen Reihenfolge der Fragen und durchgehend, d.h. in einem Stück (Interviewdauer ca. 20 Minuten).
- Lesen Sie sich die Fragen vollständig durch und verwenden Sie nur das vorgegebene Antwortschema.
- Wenn Sie Schwierigkeiten beim Verständnis einzelner Fragen haben, können Sie dies im beigefügten Evaluationsbogen vermerken. Halten Sie dort bitte auch Ihren allgemeinen Eindruck vom Fragebogen fest.
- Fällt Ihnen die Entscheidung zwischen zwei Antwortmöglichkeiten schwer, so sollten Sie diejenige Antwort wählen, die noch am ehesten Ihrer Meinung entspricht.

Natürlich werden alle Angaben streng vertraulich und anonym behandelt. Für weitere Rückfragen und Informationen zu dieser Untersuchung steht Ihnen Frau Schüll gerne unter der eMail-Adresse: Alexandrasch811@yahoo.de zur Verfügung.

Für Ihr Verständnis, Ihre kooperative Zusammenarbeit und Ihr Bemühen danken wir Ihnen nochmals recht herzlich im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Peter Fischer

Lehrstuhlinhaber für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Dekan der Fakultät für Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft
Universität Regensburg



Alexandra Schüll

Diplom-Psychologin

Anlagen

¹ Aus Vereinfachungsgründen wird in den folgenden Ausführungen die maskuline Bezeichnung gewählt, obwohl damit gleichermaßen auch die feminine Form zum Ausdruck gebracht werden soll.

Anhang 8:
Häufigkeitstabellen
Zielgruppe Unternehmer/Geschäftsführer

Frage 4: Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?.....	266
Frage 5: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?.....	267
Frage 6: Um die Effizienz und Effektivität der PE zu gewährleisten, stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Welche der nachfolgend aufgeführten Instrumente und Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?.....	268
Frage 7: Die erfolgreiche Durchsetzung der entsprechenden PE-Maßnahmen ist in der Regel von den innerbetrieblichen Voraussetzungen abhängig. Wie lässt sich die Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben?.....	269
Frage 8: Durch die Unternehmenspolitik werden in der Regel die Richtlinien der Personalpolitik bestimmt. Inwieweit sind die nachfolgenden Aussagen auch für Ihr Unternehmen zutreffend?.....	270
Frage 9: Wenn Sie nun die weitere, wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens sehen, welche Erwartungen haben Sie an die Personalentwicklung und welche Anforderungen sollte sie zukünftig erfüllen?.....	271

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 1

Frage 4: Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
4_1: PE ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenspolitik und somit ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung.	3 (7,3%)	4 (9,8%)	3 (7,3%)	17 (41,5%)	14 (34,1%)	0
4_2: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik unterstützt uns in dem Bemühen, den Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu verbessern.	0	5 (12,2%)	1 (2,4%)	18 (43,9%)	16 (39,0%)	0
4_3: Die Veränderungen der Märkte wirken sich direkt auf das Unternehmen aus. Analog zur Unternehmensentwicklung müssen sich daher auch die Mitarbeiter weiter entwickeln.	0	3 (7,3%)	0	21 (51,2%)	15 (36,6%)	1 (2,4%)
4_4: Um die Entwicklung der Mitarbeiter nachhaltig zu unterstützen, werden im Unternehmen u. E. die geeigneten PE-Instrumente und -Maßnahmen angewandt.	0	8 (19,5%)	1 (2,4%)	22 (53,7%)	9 (22,0%)	0
4_5: Förderungsmaßnahmen im PE-Bereich verbinden wir mit der Aufforderung an die Mitarbeiter, ihre Qualifikation, Wissen und Können im Sinne des Unternehmens, seiner Ziele und Werte einzusetzen.	0	1 (2,4%)	0	16 (39,0%)	24 (58,5%)	0
4_6: PE konzentriert sich in unserem Unternehmen auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter.	0	8 (19,5%)	3 (7,3%)	25 (61,0%)	5 (12,2%)	0
4_7: PE verstehen wir als strategische Personalentwicklung, d. h., PE ist für unser Haus mittel- und langfristig ausgerichtet und soll einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten.	0	5 (12,2%)	4 (9,8%)	23 (56,1%)	9 (22,0%)	0

n = 41

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 2

Frage 5: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
5_1: Die PE leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	1 (2,4%)	6 (14,6%)	2 (4,9%)	20 (48,8%)	12 (29,3%)	0
5_2: Die Identifikation aller Mitarbeiter mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens ist von besonderer Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf die Durchsetzung von PE-Maßnahmen.	0	6 (14,6%)	0	15 (36,6%)	18 (43,9%)	0
5_3: Das Bestreben des Unternehmens, interne Veränderungsprozesse durchzusetzen, wird durch die PE konstruktiv unterstützt.	2 (4,9%)	6 (14,6%)	3 (7,3%)	19 (46,3%)	11 (26,8%)	0
5_4: Die Arbeitszufriedenheit ist eine enorm wichtige Grundlage, um bei den Mitarbeitern die Bereitschaft für berufliche Weiterentwicklung zu fördern.	0	0	0	10 (24,4%)	30 (73,2%)	0
5_5: Durch die persönlichen Vorteile für die Mitarbeiter und den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen hat die PE für unser Haus einen hohen Stellenwert.	5	7 (17,1%)	3 (7,3%)	23 (56,1%)	3 (7,3%)	0
5_6: Die Motivation der Mitarbeiter hat in unserem Hause eine hohe Priorität. Durch die PE ist es möglich, die erforderlichen Impulse zu geben und Anreize zu schaffen.	0	4 (9,8%)	2 (4,9%)	14 (34,1%)	19 (46,3%)	0
5_7: Erfolgreiche PE ist nur möglich, wenn Unternehmensleitung und Mitarbeiter eine positive und überzeugende Einstellung aufweisen und sich mit den Zielen und Aufgaben der PE klar und eindeutig identifizieren.	0	3 (7,3%)	1 (2,4%)	8 (19,5%)	27 (65,9%)	0
5_8: Das Betriebsklima wird durch die PE bzw. ihre Instrumente und Maßnahmen außerordentlich positiv beeinflusst.	3 (7,3%)	6 (14,6%)	2 (4,9%)	20 (48,8%)	10 (24,4%)	0

n = 41

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 3

Frage 6: Um die Effizienz und Effektivität der PE zu gewährleisten, stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Welche der nachfolgend aufgeführten Instrumente und Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?	Nie	Manchmal	Oft	Immer	Geplant	Keine Antwort
Präzise Darstellung der Unternehmensziele (Unternehmensvision)	0	7 (17%)	16 (39%)	17 (41,5%)	1 (2,4%)	0
Eindeutige Formulierung der Unternehmenswerte (wofür steht das Unternehmen)	0	6 (14,6%)	15 (36,6%)	19 (46,3%)	1 (2,4%)	0
Corporate Government- / Compliance-Regeln	3 (7,3%)	8 (19,5%)	19 (46,3%)	6 (14,6%)	5 (12,2%)	0
Bestimmung der Führungsleitlinien	0	14 (34,1%)	18 (43,9%)	9 (22%)	0	0
Mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik	0	5 (12,2%)	20 (48,8%)	16 (39%)	0	0
Anforderungs- / leistungsgerechte Entlohnung	0	0	19 (46,3%)	21 (51,2%)	1 (2,4%)	0
Sozialleistungen (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, usw.)	0	0	12 (29,3%)	29 (70,7%)	0	0
Soziale Sicherheit (Arbeitsplatz, Kündigungsschutz)	0	0	13 (31,7%)	28 (68,3%)	0	0
Berufliche Aus-/Fort-/Weiterbildung	0	8 (19,5%)	13 (31,7%)	20 (48,8%)	0	0
Betriebliche Altersversorgung	0	2 (4,9%)	11 (26,8%)	28 (68,3%)	0	0
Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg	2 (4,9%)	21 (51,2%)	13 (31,7%)	0	5 (12,2%)	0
Flexible Arbeitszeiten/Arbeitszeitkonten	0	13 (31,7%)	20 (48,8%)	6 (14,6%)	2 (4,9%)	0
Periodische Mitarbeiterbefragung	1 (2,4%)	17 (41,5%)	18 (43,9%)	5 (12,2%)	0	0
Betriebliches Vorschlagswesen	1 (2,4%)	26 (63,4%)	14 (34,1%)	0	0	0
Kommunikation mit den Mitarbeitern (Zeitschriften, Betriebsrat, usw.)	0	7 (17%)	19 (46,3%)	15 (36,6%)	0	0
Berufliche Entwicklungsperspektiven/Karrierechancen	0	2 (4,9%)	21 (51,2%)	18 (43,9%)	0	0
Kooperativer Führungsstil	0	9 (22%)	27 (65,9%)	5 (12,2%)	0	0
Anspruchsvolle Aufgaben (z. B. durch Job Rotation)	0	15 (36,6%)	23 (56,1%)	2 (4,9%)	1 (2,4%)	0
Förderung des eigenverantwortlichen Handelns	0	12 (29,3%)	28 (68,3%)	0	1 (2,4%)	0
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0	1 (2,4%)	16 (39%)	21 (51,2%)	3 (7,3%)	0
Mitarbeitergespräche/Laufbahnplanung	0	8 (19,5%)	25 (61%)	8 (19,5%)	0	0
Trainee-Programme/Nachwuchsförderung	0	6 (14,6%)	13 (31,7%)	21 (51,2%)	1 (2,4%)	0
Management-Training	0	18 (43,9%)	19 (46,3%)	4 (9,8%)	0	0
Social Sponsoring (Kultur, Sport, Musik, usw.)	0	4 (9,8%)	19 (46,3%)	15 (36,6%)	3 (7,3%)	0
Employer Branding	0	12 (29,3%)	16 (39%)	9 (22%)	2 (4,9%)	2 (4,9%)
Integration älterer Mitarbeiter	0	6 (14,6%)	16 (39%)	19 (46,3%)	0	0
Retention-Management	2 (4,9%)	16 (39%)	14 (34,1%)	3 (7,3%)	3 (7,3%)	3 (7,3%)
Maßnahmen für Diversity	2 (4,9%)	13 (31,7%)	16 (39%)	4 (9,8%)	3 (7,3%)	3 (7,3%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 4

Frage 7: Die erfolgreiche Durchsetzung der entsprechenden PE-Maßnahmen ist in der Regel von den innerbetrieblichen Voraussetzungen abhängig. Wie lässt sich die Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben?	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	Weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
7_1: Die Motivation der Beschäftigten, sich aktiv und konstruktiv an den Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen, ist lobenswert.	1 (2,4%)	10 (24,4%)	1 (2,4%)	29 (70,7%)	0	0
7_2: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens zu identifizieren, ist sehr ausgeprägt.	1 (2,4%)	8 (19,5%)	3 (7,3%)	29 (70,7%)	0	0
7_3: Die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter ist insgesamt sehr gut.	0	6 (14,6%)	1 (2,4%)	28 (68,3%)	6 (14,6%)	0
7_4: Die Teilnahme an betrieblichen Veränderungen durch PE-Maßnahmen wird von unserem Unternehmen durch eine mitarbeiterfokussierte Personal- und Sozialpolitik gefördert.	0	4 (9,8%)	2 (4,9%)	16 (39,0%)	19 (46,3%)	0
7_5: Die Bedeutung der PE und ihrer zum Einsatz kommenden Instrumente und Maßnahmen wird von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern allgemein anerkannt und sehr geschätzt.	1 (2,4%)	6 (14,6%)	4 (9,8%)	24 (58,5%)	6 (14,6%)	0
7_6: Der strategische Charakter unserer PE kommt zum Ausdruck, indem sie frühzeitig und umfassend in die Informations- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen eingebunden ist.	1 (2,4%)	7 (17,1%)	6 (14,6%)	23 (56,1%)	3 (7,3%)	0
7_7: Im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung werden den Mitarbeitern konkrete Perspektiven in ihrer beruflichen Laufbahn und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	0	5 (12,2%)	5 (12,2%)	18 (43,9%)	13 (31,7%)	0

n = 41

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 5

Frage 8: Durch die Unternehmenspolitik werden in der Regel die Richtlinien der Personalpolitik bestimmt. Inwieweit sind die nachfolgenden Aussagen auch für Ihr Unternehmen zutreffend?	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	Weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
8_1: Eine lebendige Unternehmens- und Führungskultur, sowie folgerichtig danach ausgerichtete Führungsleitlinien bilden die Grundlage der Identifikation mit dem Unternehmen.	1 (2,4%)	1 (2,4%)	2 (4,9%)	18 (43,9%)	19 (46,3%)	0
8_2: Durch regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern soll das Betriebsklima verbessert, die Motivation gesteigert und letztlich das Commitment verstärkt werden.	0	2 (4,9%)	3 (7,3%)	13 (31,7%)	23 (56,1%)	0
8_3: Alle Mitarbeiter im Unternehmen sind über die Ziele und Aufgaben der PE informiert. Dies fördert die Einsicht und die Bereitschaft, Veränderungsprozesse aktiv zu unterstützen und mitzugestalten.	1 (2,4%)	8 (19,5%)	3 (7,3%)	27 (65,9%)	3 (7,3%)	0
8_4: Das Betriebsklima ist gekennzeichnet durch abteilungsübergreifendes Denken und Handeln und einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern bzw. den Abteilungen.	0	5 (12,2%)	4 (9,8%)	27 (65,9%)	5 (12,2%)	0
8_5: Gegenseitiger Respekt, Achtung für die Arbeit des Einzelnen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind in unserem Haus Merkmale für eine moderne Unternehmens- bzw. Personalführung. Ein kooperativer Führungsstil und jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche tragen hierzu bei.	0	4 (9,8%)	1 (2,4%)	17 (41,5%)	18 (43,9%)	1 (2,4%)
8_6: Elementarer Bestandteil unserer Personalpolitik ist eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung und damit die Basis für ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.	0	2 (4,9%)	0	13 (31,7%)	26 (63,4%)	0
8_7: Durch die individuelle Laufbahnplanung von Mitarbeitern verstärken wir die Bindung an das Unternehmen und erhöhen ihr persönliches Commitment.	0	4 (9,8%)	0	16 (39,0%)	21 (51,2%)	0
8_8: Wir unterstützen die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, sich persönlich weiter zu entwickeln, indem wir berufliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen und anspruchsvolle Tätigkeiten anbieten.	0	0	0	11 (26,8%)	30 (73,2%)	0

n = 41

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Unternehmer: Anhang 8/Blatt 6

Frage 9: Wenn Sie nun die weitere, wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens sehen, welche Erwartungen haben Sie an die Personalentwicklung und welche Anforderungen sollte sie zukünftig erfüllen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
9_1: Die positive Einstellung und die Akzeptanz der PE forcieren und im Sinne des Unternehmens nachhaltiger stärken.	0	1 (2,4%)	0	16 (39,0%)	24 (58,5%)	0
9_2: Die Bereitschaft, Fähigkeit und das konstruktive Denken bei den Mitarbeitern hinsichtlich beruflicher Weiterentwicklung im Sinne des Unternehmens konsequenter forcieren.	0	0	1 (2,4%)	13 (31,7%)	27 (65,9%)	0
9_3: Frühzeitiger neue Entwicklungen (Arbeitsplatz, Fertigungsverfahren, IT-Systeme, usw.) erkennen und schneller in neue PE-Prozesse transformieren.	0	0	0	21 (51,2%)	20 (48,8%)	0
9_4: Entwicklung, Konzeption und Durchsetzung neuer, moderner und effizienter PE-Maßnahmen.	0	1 (2,4%)	0	23 (56,1%)	17 (41,5%)	0
9_5: Steigerung der Leistungsfähigkeit der PE, wie z. B. Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen, Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens.	0	1 (2,4%)	0	18 (43,9%)	22 (53,7%)	0
9_6: Entwicklung neuer Konzepte in Bezug auf: Ältere Mitarbeiter im Unternehmen, Fachkräftemangel, Retention-Management, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration ausländischer Mitarbeiter, Förderung von Diversity.	0	1 (2,4%)	0	24 (58,5%)	16 (39,0%)	0

n = 41

Anhang 9:
Häufigkeitstabellen
Zielgruppe Leiter Personal/Personalentwicklung

- Frage 4: Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?.....273
- Frage 5: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?.....274
- Frage 6: Um die Effizienz und Effektivität der PE zu gewährleisten, stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Welche der nachfolgend aufgeführten Instrumente und Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?.....275
- Frage 7: Die erfolgreiche Durchsetzung der entsprechenden PE-Maßnahmen ist in der Regel von den innerbetrieblichen Voraussetzungen abhängig. Wie lässt sich die Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben?.....276
- Frage 8: Durch die Unternehmenspolitik werden in der Regel die Richtlinien der Personalpolitik bestimmt. Inwieweit sind die nachfolgenden Aussagen auch für Ihr Unternehmen zutreffend?.....277
- Frage 9: Bei der strategischen Umsetzung der Personal- und Sozialpolitik in operative Maßnahmen haben Sie engen Kontakt mit der Geschäftsführung, den Mitarbeitern bzw. dem Betriebsrat. Wo sind Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten und Hindernisse, um die Effizienz der PE zu verbessern?.....278

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 1

Frage 4: Welche Meinung bzw. Einstellung verbinden Sie mit dem Begriff „Personalentwicklung“ (PE) in Ihrem Unternehmen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
4_1: PE ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenspolitik und somit ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung.	0	1 (1,4%)	2 (2,8%)	23 (32,4%)	45 (63,4%)	0
4_2: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik unterstützt uns in dem Bemühen, den Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu verbessern.	1 (1,4%)	0	1 (1,4%)	16 (22,5%)	53 (74,6%)	0
4_3: Die Veränderungen der Märkte wirken sich direkt auf das Unternehmen aus. Analog zur Unternehmensentwicklung müssen sich daher auch die Mitarbeiter weiter entwickeln.	0	0	1 (1,4%)	8 (11,3%)	62 (87,3%)	0
4_4: Um die Entwicklung der Mitarbeiter nachhaltig zu unterstützen, werden im Unternehmen u. E. die geeigneten PE-Instrumente und –Maßnahmen angewandt.	0	2 (2,8%)	1 (1,4%)	37 (52,1%)	31 (43,7%)	0
4_5: Förderungsmaßnahmen im PE-Bereich verbinden wir mit der Aufforderung an die Mitarbeiter, ihre Qualifikation, Wissen und Können im Sinne des Unternehmens, seiner Ziele und Werte einzusetzen.	0	1 (1,4%)	1 (1,4%)	21 (29,6%)	47 (66,2%)	0
4_6: PE konzentriert sich in unserem Unternehmen auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter.	9 (12,7%)	11 (15,5%)	3 (4,2%)	27 (38,0%)	21 (29,6%)	0
4_7: PE verstehen wir als strategische Personalentwicklung, d. h., PE ist für unser Haus mittel- und langfristig ausgerichtet und soll einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten.	1 (1,4%)	0	1 (1,4%)	20 (28,2%)	49 (69,0%)	0

n = 71

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 2

Frage 5: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie mit der PE gemacht haben, zurückblicken, was kann man zusammenfassend sagen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
5_1: Die PE leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	0	1 (1,4%)	0	35 (49,3%)	37 (52,1%)	0
5_2: Die Identifikation aller Mitarbeiter mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens ist von besonderer Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf die Durchsetzung von PE-Maßnahmen.	1 (1,4%)	2 (2,8%)	2 (2,8%)	29 (40,8%)	31 (43,7%)	6 (8,5%)
5_3: Das Bestreben des Unternehmens, interne Veränderungsprozesse durchzusetzen, wird durch die PE konstruktiv unterstützt.	0	4 (5,6%)	2 (2,8%)	29 (40,8%)	37 (52,1%)	0
5_4: Die Arbeitszufriedenheit ist eine enorm wichtige Grundlage, um bei den Mitarbeitern die Bereitschaft für berufliche Weiterentwicklung zu fördern.	2 (2,8%)	4 (5,6%)	4 (5,6%)	22 (31,0%)	37 (52,1%)	0
5_5: Durch die persönlichen Vorteile für die Mitarbeiter und den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen hat die PE für unser Haus einen hohen Stellenwert.	0	2 (2,8%)	7 (9,9%)	39 (54,9%)	22 (31,0%)	0
5_6: Die Motivation der Mitarbeiter hat in unserem Hause eine hohe Priorität. Durch die PE ist es möglich, die erforderlichen Impulse zu geben und Anreize zu schaffen.	3 (4,2%)	3 (4,2%)	7 (9,9%)	41 (57,7%)	17 (23,9%)	1 (1,4%)
5_7: Erfolgreiche PE ist nur möglich, wenn Unternehmensleitung und Mitarbeiter eine positive und überzeugende Einstellung aufweisen und sich mit den Zielen und Aufgaben der PE klar und eindeutig identifizieren.	0	1 (1,4%)	4 (5,6%)	22 (31,0%)	39 (54,9%)	4 (5,6%)
5_8: Das Betriebsklima wird durch die PE bzw. ihre Instrumente und Maßnahmen außerordentlich positiv beeinflusst.	4 (5,6%)	4 (5,6%)	6 (8,5%)	32 (45,1%)	24 (33,8%)	2 (2,8%)

n = 71

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 3

Frage 6: Um die Effizienz und Effektivität der PE zu gewährleisten, stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Welche der nachfolgend aufgeführten Instrumente und Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?	Nie	Manchmal	Oft	Immer	Geplant	Keine Antwort
Präzise Darstellung der Unternehmensziele (Unternehmensvision)	1 (1,4%)	13 (18,3%)	22 (31%)	31 (43,7%)	3 (4,2%)	1 (1,4%)
Eindeutige Formulierung der Unternehmenswerte (wofür steht das Unternehmen)	1 (1,4%)	7 (9,9%)	14 (19,7%)	45 (63,4%)	4 (5,6%)	0
Corporate Government- / Compliance-Regeln	3 (4,2%)	7 (9,9%)	13 (18,3%)	43 (60,6%)	3 (4,2%)	0
Bestimmung der Führungsleitlinien	1 (1,4%)	9 (12,7%)	18 (26,4%)	33 (46,5%)	7 (9,9%)	3 (4,2%)
Mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik	2 (2,8%)	8 (11,3%)	28 (39,4%)	32 (45,1%)	0	1 (1,4%)
Anforderungs- / leistungsgerechte Entlohnung	0	10 (14,1%)	33 (46,5%)	23 (32,4%)	3 (4,2%)	2 (2,8%)
Sozialleistungen (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, usw.)	2 (2,8%)	3 (4,2%)	10 (14,1%)	56 (78,9%)	0	0
Soziale Sicherheit (Arbeitsplatz, Kündigungsschutz)	2 (2,8%)	5 (7%)	21 (29,6%)	41 (57,7%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)
Berufliche Aus-/Fort-/Weiterbildung	0	5 (7%)	16 (22,5%)	48 (67,6%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)
Betriebliche Altersversorgung	5 (7%)	3 (4,2%)	14 (19,7%)	49 (69%)	0	0
Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg	9 (12,7%)	15 (21,1%)	14 (19,7%)	28 (39,4%)	3 (4,2%)	2 (2,8%)
Flexible Arbeitszeiten/Arbeitszeitkonten	2 (2,8%)	4 (5,6%)	17 (23,9%)	46 (64,8%)	2 (2,8%)	0
Periodische Mitarbeiterbefragung	8 (11,3%)	20 (28,2%)	8 (11,3%)	30 (42,3%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)
Betriebliches Vorschlagswesen	4 (5,6%)	11 (15,5%)	6 (8,5%)	47 (66,2%)	1 (1,4%)	2 (2,8%)
Kommunikation mit den Mitarbeitern (Zeitschriften, Betriebsrat, usw.)	2 (2,8%)	2 (2,8%)	17 (23,9%)	49 (69%)	1 (1,4%)	0
Berufliche Entwicklungsperspektiven/Karrierechancen	1 (1,4%)	11 (15,5%)	29 (40,8%)	30 (42,3%)	0	0
Kooperativer Führungsstil	1 (1,4%)	8 (11,3%)	35 (49,3%)	25 (35,2%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)
Anspruchsvolle Aufgaben (z. B. durch Job Rotation)	4 (5,6%)	21 (29,6%)	31 (43,7%)	12 (16,9%)	3 (4,2%)	0
Förderung des eigenverantwortlichen Handelns	1 (1,4%)	9 (12,7%)	40 (56,3%)	19 (26,8%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	2 (2,8%)	14 (19,7%)	29 (40,8%)	22 (31%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)
Mitarbeitergespräche/Laufbahnplanung	2 (2,8%)	4 (5,6%)	24 (33,8%)	39 (55%)	2 (2,8%)	0
Trainee-Programme/Nachwuchsförderung	3 (4,2%)	12 (16,9%)	27 (38%)	28 (39,4%)	1 (1,4%)	0
Management-Training	2 (2,8%)	8 (11,3%)	23 (32,4%)	36 (50,7%)	2 (2,8%)	0
Social Sponsoring (Kultur, Sport, Musik, usw.)	11 (15,5%)	19 (26,8%)	18 (26,4%)	20 (28,2%)	1 (1,4%)	2 (2,8%)
Employer Branding	4 (5,6%)	17 (23,9%)	12 (16,9%)	33 (46,5%)	2 (2,8%)	2 (2,8%)
Integration älterer Mitarbeiter	4 (5,6%)	18 (26,4%)	24 (33,8%)	18 (26,4%)	3 (4,2%)	3 (4,2%)
Retention-Management	6 (8,5%)	22 (31%)	22 (31%)	13 (18,3%)	2 (2,8%)	4 (5,6%)
Maßnahmen für Diversity	14 (19,7%)	13 (18,3%)	23 (32,4%)	14 (19,7%)	3 (4,2%)	3 (4,2%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 4

Frage 7: Die erfolgreiche Durchsetzung der entsprechenden PE-Maßnahmen ist in der Regel von den innerbetrieblichen Voraussetzungen abhängig. Wie lässt sich die Situation in Ihrem Unternehmen beschreiben?	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	Weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
7_1: Die Motivation der Beschäftigten, sich aktiv und konstruktiv an den Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen, ist lobenswert.	2 (2,8%)	7 (9,9%)	0	52 (73,2%)	10 (14,1%)	0
7_2: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens zu identifizieren, ist sehr ausgeprägt.	2 (2,8%)	10 (14,1%)	0	41 (57,7%)	17 (23,9%)	0
7_3: Die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter ist insgesamt sehr gut.	3 (4,2%)	7 (9,9%)	4 (5,6%)	39 (54,9%)	18 (25,4%)	0
7_4: Die Teilnahme an betrieblichen Veränderungen durch PE-Maßnahmen wird von unserem Unternehmen durch eine mitarbeiterfokussierte Personal- und Sozialpolitik gefördert.	2 (2,8%)	2 (2,8%)	9 (12,7%)	38 (53,5%)	17 (23,9%)	0
7_5: Die Wichtigkeit der PE und ihrer zum Einsatz kommenden Instrumente und Maßnahmen wird von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern allgemein anerkannt und sehr geschätzt.	0	5 (7,0%)	6 (8,5%)	32 (45,2%)	28 (39,4%)	0
7_6: Der strategische Charakter unserer PE kommt zum Ausdruck, indem sie frühzeitig und umfassend in die Informations- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen eingebunden ist.	3 (4,2%)	8 (11,3%)	5 (7,0%)	38 (53,5%)	17 (23,9%)	0
7_7: Im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung werden den Mitarbeitern konkrete Perspektiven in ihrer beruflichen Laufbahn und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	0	17 (23,9%)	3 (4,2%)	37 (52,1%)	14 (19,7%)	0

n = 71

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 5

Frage 8: Durch die Unternehmenspolitik werden in der Regel die Richtlinien der Personalpolitik bestimmt. Inwieweit sind die nachfolgenden Aussagen auch für Ihr Unternehmen zutreffend?	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	Weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
8_1: Eine lebendige Unternehmens- und Führungskultur, sowie folgerichtig danach ausgerichtete Führungsleitlinien bilden die Grundlage der Identifikation mit dem Unternehmen.	5 (7,0%)	5 (7,0%)	4 (5,6%)	29 (40,8%)	24 (33,8%)	4 (5,6%)
8_2: Durch regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern soll das Betriebsklima verbessert, die Motivation gesteigert und letztlich das Commitment verstärkt werden.	1 (1,4%)	2 (2,8%)	2 (2,8%)	31 (43,7%)	35 (49,3%)	0
8_3: Alle Mitarbeiter im Unternehmen sind über die Ziele und Aufgaben der PE informiert. Dies fördert die Einsicht und die Bereitschaft, Veränderungsprozesse aktiv zu unterstützen und mitzugestalten.	7 (9,9%)	10 (14,1%)	7 (9,9%)	37 (52,1%)	9 (12,7%)	1 (1,4%)
8_4: Das Betriebsklima ist gekennzeichnet durch abteilungsübergreifendes Denken und Handeln und einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern bzw. den Abteilungen.	2 (2,8%)	11 (15,5%)	9 (12,7%)	38 (53,5%)	11 (15,5%)	0
8_5: Gegenseitiger Respekt, Achtung für die Arbeit des Einzelnen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind in unserem Haus Merkmale für eine moderne Unternehmens- bzw. Personalführung. Ein kooperativer Führungsstil und jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche tragen hierzu bei.	1 (1,4%)	4 (5,6%)	2 (2,8%)	36 (50,7%)	26 (36,6%)	0
8_6: Elementarer Bestandteil unserer Personalpolitik ist eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung und damit die Basis für ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.	2 (2,8%)	7 (9,9%)	8 (11,3%)	26 (36,6%)	27 (38,0%)	1 (1,4%)
8_7: Durch die individuelle Laufbahnplanung von Mitarbeitern verstärken wir die Bindung an das Unternehmen und erhöhen ihr persönliches Commitment.	6 (8,5%)	9 (12,7%)	7 (9,9%)	35 (49,3%)	13 (18,3%)	1 (1,4%)
8_8: Wir unterstützen die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, sich persönlich weiter zu entwickeln, indem wir berufliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen und anspruchsvolle Tätigkeiten anbieten.	1 (1,4%)	2 (2,8%)	3 (4,2%)	41 (57,7%)	24 (33,8%)	0

n = 71

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Leiter Personal/PE: Anhang 9/Blatt 6

Frage 9: Bei der strategischen Umsetzung der Personal- und Sozialpolitik in operative Maßnahmen haben Sie engen Kontakt mit der Geschäftsführung, den Mitarbeitern bzw. dem Betriebsrat. Wo sind Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten und Hindernisse, um die Effizienz der Personalentwicklung zu verbessern?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
9_1: Die Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur wirkt sich destruktiv auf die Einstellung zur PE und die Identifikation mit den Unternehmenszielen/-werten aus.	46 (64,8%)	10 (14,1%)	7 (9,9%)	6 (8,5%)	0	2 (2,8%)
9_2: Die Erwartungshaltung der Geschäftsführung hinsichtlich Effizienz und Wirtschaftlichkeit der PE-Maßnahmen einerseits und Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens andererseits sind nicht kompatibel.	33 (46,5%)	14 (19,7%)	4 (5,6%)	17 (23,9%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)
9_3: Die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter entsprechen nicht dem Niveau, das zufrieden stellende Ergebnisse in der PE erwarten lässt.	33 (46,5%)	16 (22,5%)	5 (7,0%)	12 (16,9%)	0	5 (7,0%)
9_4: Für unser Unternehmen und die Mitarbeiter ist es wichtig, ein konstruktives Betriebsklima sicherzustellen. Manchmal ist es jedoch schwierig, einen Konsens zwischen MA/Betriebsrat und Geschäftsführung zu erreichen.	16 (22,5%)	13 (18,3%)	4 (5,6%)	30 (42,3%)	7 (9,9%)	1 (1,4%)
9_5: Um ein abteilungsübergreifendes Denken und Handeln sowie eine unternehmensorientierte Einstellung der MA zu erreichen, sind vielfältige und mittel-/langfristig-orientierte PE-Maßnahmen erforderlich.	2 (2,8%)	1 (1,4%)	3 (4,2%)	22 (31,0%)	40 (56,3%)	1 (1,4%)
9_6: Die Integration der PE in den Informations- und Entscheidungsprozess des Unternehmens muss verbessert und eine stärkere Institutionalisierung in die Organisationsstruktur erreicht werden.	7 (9,9%)	12 (16,9%)	6 (8,5%)	30 (42,3%)	14 (19,7%)	2 (2,8%)

n = 71

Anhang 10:
Häufigkeitstabellen
Zielgruppe Mitarbeiter

- Frage 4: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen mit Personalentwicklung (PE) zurückblicken, wie beurteilen Sie die Bedeutung und den Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen und welche Meinung haben Sie von der PE?.....280
- Frage 5: Im Rahmen der Personalentwicklung erwartet das Unternehmen von Ihnen die gewünschte, berufliche Weiterentwicklung, damit Sie Ihren Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele leisten können. Welche Erwartungen haben Sie wiederum an die PE, wenn Sie an den geplanten Maßnahmen teilnehmen?.....281
- Frage 6: Innerhalb der Personalentwicklung soll durch eine mitarbeiterorientierte Personalführung (Motto: „Fördern und Fordern“) das Wissen, Können und die Qualifikation des Einzelnen im Vordergrund stehen. Welche Chancen und Möglichkeiten boten bzw. bieten sich Ihnen durch die PE?.....282
- Frage 7: Personalentwicklung im Unternehmen kann nur dann zielorientiert durchgeführt werden, wenn einige, elementare Grundvoraussetzungen gegeben sind. Welche Bedingungen sollten Ihrer Meinung nach erfüllt sein, um PE-Maßnahmen erfolgreich in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren zu können?.....283
- Frage 8: Es gibt im Personalbereich sehr viele Instrumente, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu festigen, ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ihre Einsatzbereitschaft für das Unternehmen zu stärken und eine positive Einstellung zur Personalentwicklung zu erzeugen. Wie würden Sie die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen in Bezug auf ihre Wichtigkeit aus Ihrer Sicht einstufen?.....284

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Mitarbeiter: Anhang 10/Blatt 1

Frage 4: Wenn Sie nun auf Ihre bisherigen Erfahrungen mit Personalentwicklung (PE) zurückblicken, wie beurteilen Sie die Bedeutung und den Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen und welche Meinung haben Sie von der PE?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
4_1: Für meine berufliche Weiterentwicklung war bzw. ist die PE von außerordentlicher Wichtigkeit.	5 (7,6%)	6 (9,1%)	4 (6,1%)	19 (28,8%)	30 (45,5%)	2 (3,0%)
4_2: PE ist generell nicht nur für mich, sondern auch für das Unternehmen und seine Mitarbeiter von besonderer Bedeutung (Arbeitsplatz, soziale Sicherheit).	0	4 (6,1%)	5 (7,6%)	25 (37,9%)	31 (47,0%)	0
4_3: Durch die PE wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt, auch die Mitarbeiter haben dadurch Vorteile in Bezug auf berufliche Weiterentwicklung und finanzielle Verbesserungen.	2 (3,0%)	4 (6,1%)	3 (4,5%)	23 (34,8%)	34 (51,5%)	0
4_4: Die Veränderungen der Märkte und ein immer härter werdender Wettkampf erfordert eine ständige Anpassung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Hierzu leistet die PE einen wesentlichen Beitrag.	2 (3,0%)	6 (9,1%)	6 (9,1%)	27 (40,9%)	23 (34,8%)	2 (3,0%)
4_5: Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter an diesem Veränderungsprozess aktiv teilnehmen und sich damit identifizieren. Hierzu kann die PE eine wichtige Hilfestellung und Unterstützung sein.	2 (3,0%)	5 (7,6%)	3 (4,5%)	27 (40,9%)	26 (39,4%)	3 (4,5%)
4_6: Die PE wirkt sich generell positiv auf das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Arbeitsweise, seine wirtschaftliche Stellung und seine Wahrnehmung nach innen und außen aus.	2 (3,0%)	5 (7,6%)	10 (15,2%)	24 (36,4%)	24 (36,4%)	1 (1,5%)
4_7: Durch die Maßnahmen der PE habe ich mich sowohl beruflich als auch finanziell verbessern können. Insofern hat die PE für mich und das Unternehmen einen besonderen Stellenwert.	11 (16,7%)	17 (25,8%)	12 (18,2%)	14 (21,2%)	10 (15,2%)	2 (3,0%)
4_8: Die Bedeutung der PE ist von der Einstellung – sowohl von Unternehmensführung als auch Mitarbeiter – zur PE abhängig. Umsatzgröße, Marktposition oder Branchenzugehörigkeit des Unternehmens spielen dabei keine Rolle.	4 (6,1%)	9 (13,6%)	5 (7,6%)	25 (37,9%)	16 (24,2%)	7 (10,6%)
4_9: Sicherlich ist die PE wichtig für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist aber, dass der Vorgesetzte und die Geschäftsführung mit gutem Beispiel vorangehen.	1 (1,5%)	1 (1,5%)	6 (9,1%)	16 (24,2%)	38 (57,6%)	4 (6,1%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Mitarbeiter: Anhang 10/Blatt 2

Frage 5: Im Rahmen der Personalentwicklung erwartet das Unternehmen von Ihnen die gewünschte, berufliche Weiterentwicklung, damit Sie Ihren Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele leisten können. Welche Erwartungen haben Sie wiederum an die PE, wenn Sie an den geplanten Maßnahmen teilnehmen?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
5_1: Die PE sollte mir die erforderlichen, beruflichen Grundlagen vermitteln, die erforderlich sind, um sich beruflich weiter entwickeln zu können.	1 (1,5%)	2 (3,0%)	2 (3,0%)	25 (37,9%)	36 (54,5%)	0
5_2: Auf Grund der sich verändernden Arbeitswelt werden steigende berufliche Anforderungen gestellt. Die PE sollte mich in die Lage versetzen, diesen Wünschen am Arbeitsplatz heute und morgen gerecht zu werden.	1 (1,5%)	2 (3,0%)	0	21 (31,8%)	42 (63,6%)	0
5_3: Mit meiner steigenden beruflichen Qualifikation und den erhöhten Belastungen am Arbeitsplatz sollten auch höhere finanzielle Anreize (Entlohnung, soziale Leistung, Boni, usw.) verbunden sein.	0	0	1 (1,5%)	15 (22,7%)	49 (74,2%)	1 (1,5%)
5_4: PE kann nur dann erfolgreich sein, wenn auch die Vorgesetzten, die Geschäftsleitung bzw. Geschäftsführung sich damit identifizieren und ihrer Vorbildfunktion gerecht werden.	0	3 (4,5%)	2 (3,0%)	23 (34,8%)	37 (56,1%)	1 (1,5%)
5_5: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, an Veränderungsprozessen mitzuwirken und an PE-Maßnahmen teilzunehmen wird durch eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik wesentlich beeinflusst.	0	4 (6,1%)	3 (4,5%)	25 (37,9%)	27 (40,9%)	7 (10,6%)
5_6: Ein angenehmes Betriebsklima und eine positive Arbeitsatmosphäre beeinflussen ganz erheblich die Arbeitsleistungen aller Mitarbeiter. Die PE kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.	0	1 (1,5%)	5 (7,6%)	25 (37,9%)	32 (48,5%)	3 (4,5%)
5_7: Gegenseitiger Respekt, Achtung für die Arbeit des Einzelnen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sind die Basis, um PE-Maßnahmen im Unternehmen durchführen zu können.	0	3 (4,5%)	1 (1,5%)	27 (40,9%)	33 (50,0%)	2 (3,0%)
5_8: Die Unternehmensziele (was will es erreichen) und die Unternehmenswerte (wofür steht es ein) sind die Grundlagen der PE. Sie sollen darüber informieren, weshalb es empfehlenswert ist, sich in der beruflichen Qualifikation weiter zu entwickeln.	3 (4,5%)	3 (4,5%)	6 (9,1%)	25 (37,9%)	20 (30,3%)	9 (13,6%)
5_9: Den Wert der einzelnen PE-Maßnahme beurteile ich danach, inwieweit sie für mich von Vorteil bzw. Nutzen ist und welche Wertigkeit die PE im Unternehmen hat.	0	2 (3,0%)	8 (12,1%)	21 (31,8%)	30 (57,6%)	5 (7,6%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Mitarbeiter: Anhang 10/Blatt 3

Frage 6: Innerhalb der Personalentwicklung soll durch eine mitarbeiterorientierte Personalführung (Motto: „Fördern und Fordern“) das Wissen, Können und die Qualifikation des Einzelnen im Vordergrund stehen. Welche Chancen und Möglichkeiten boten bzw. bieten sich Ihnen durch die PE?	Trifft nicht zu	Trifft teilweise nicht zu	Weder noch	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu	Keine Antwort
6_1: Durch die PE bieten sich mir mehr Möglichkeiten, meine Qualifikation auf breiterer Basis anwenden zu können und damit einen höheren Beitrag zum Unternehmensergebnis zu leisten.	4 (6,1%)	5 (7,6%)	7 (10,6%)	34 (51,5%)	16 (24,2%)	0
6_2: Als Mitarbeiter, der aufgefordert ist, sein Wissen und Können in den Dienst des Unternehmens zu stellen und unternehmensorientiert zu denken und zu handeln, erhalte ich auch die Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.	5 (7,6%)	21 (31,8%)	5 (7,6%)	22 (33,3%)	13 (19,7%)	0
6_3: Durch die Unternehmenskultur wird uns erklärt und vorgelebt, dass die Mitarbeiter die Basis des unternehmerischen Erfolges sind. Diese Einstellung ist sowohl Ansporn als auch Motivation.	5 (7,6%)	17 (25,8%)	10 (15,2%)	27 (40,9%)	6 (9,1%)	1 (1,5%)
6_4: Die Personalentwicklung ist für mich die Grundlage meiner beruflichen Weiterentwicklung. Durch sie eröffnen sich mir neue Entwicklungsperspektiven und Aufstiegschancen.	7 (10,6%)	11 (16,7%)	6 (9,1%)	26 (39,4%)	16 (24,2%)	0
6_5: Bessere, berufliche Qualifikation durch die PE führt auch zu qualifizierteren Arbeitsanforderungen. Dies hat zur Folge, dass die Arbeit interessanter, aber auch anspruchsvoller geworden ist. Die Arbeit macht daher mehr Spaß.	4 (6,1%)	18 (27,3%)	11 (16,7%)	18 (27,3%)	13 (19,7%)	2 (3,0%)
6_6: In Mitarbeitergesprächen und Abteilungsbesprechungen besteht die Möglichkeit, eigene, konstruktive Ideen und Vorschläge einzubringen. Darüber hinaus findet ein reger Informations- und Gedankenaustausch statt.	6 (9,1%)	19 (28,8%)	5 (7,6%)	23 (34,8%)	12 (18,2%)	1 (1,5%)
6_7: Die verschiedenen PE-Maßnahmen betrachte ich als sehr sinnvoll, auch im Hinblick auf meine berufliche Weiterentwicklung, aber häufig mangelt es am Arbeitsplatz an der praktischen Umsetzung.	2 (3,0%)	12 (18,2%)	6 (9,1%)	22 (33,3%)	23 (34,8%)	1 (1,5%)
6_8: Das anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnungssystem des Unternehmens bietet mir die Möglichkeit in attraktivere Lohn-/Gehaltsgruppen bzw. -stufen zu kommen. Dies beeinflusst in hohem Maße die Arbeitszufriedenheit, aber auch die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen.	11 (16,7%)	20 (30,3%)	4 (6,1%)	18 (27,3%)	11 (16,7%)	2 (3,0%)
6_9: Durch die im Rahmen der PE stattfindenden Mitarbeitergespräche werden konkrete Perspektiven in der beruflichen Laufbahn der Mitarbeiter und interessante Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufgezeigt.	14 (21,2%)	21 (31,8%)	4 (6,1%)	17 (25,8%)	7 (10,6%)	3 (4,5%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Mitarbeiter: Anhang 10/Blatt 4

Frage 7: Personalentwicklung im Unternehmen kann nur dann zielorientiert durchgeführt werden, wenn einige, elementare Grundvoraussetzungen gegeben sind. Welche Bedingungen sollten Ihrer Meinung nach erfüllt sein, um PE-Maßnahmen erfolgreich in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren zu können?	Stimme nicht zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder noch	Stimme teilweise zu	Stimme vollkommen zu	Keine Antwort
7_1: Die Mitarbeiter müssen über die generellen Ziele und die Aufgaben der PE informiert sein.	0	1 (1,5%)	2 (3,0%)	13 (19,7%)	49 (74,2%)	1 (1,5%)
7_2: Die Unternehmensführung und die Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über die geplanten Maßnahmen informieren.	0	1 (1,5%)	3 (4,5%)	17 (25,8%)	42 (63,6%)	2 (3,0%)
7_3: Unternehmensführung und Vorgesetzte müssen sich selbst mit der PE identifizieren und aktiv an den Veränderungsprozessen teilnehmen.	0	2 (3,0%)	4 (6,1%)	13 (19,7%)	46 (69,7%)	1 (1,5%)
7_4: Die PE darf sich nicht nur auf die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung konzentrieren, sondern muss auch alle Bereiche des betrieblichen Arbeitsumfelds (Arbeitszufriedenheit, Motivation, Betriebsklima) umfassen.	0	7 (10,6%)	2 (3,0%)	21 (31,8%)	35 (53,0%)	1 (1,5%)
7_5: Klare und eindeutige Informationen über die Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens und seiner Führungskultur fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, an der PE teilzunehmen.	0	3 (4,5%)	2 (3,0%)	26 (39,4%)	34 (51,5%)	1 (1,5%)
7_6: Periodische Informationen durch Mitarbeiterversammlungen, Betriebsrat, Abteilungsbesprechungen und Mitarbeiterzeitschriften über das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Neuigkeiten und Veränderungen schaffen ein Klima des Miteinander und Füreinander.	0	4 (6,1%)	5 (7,6%)	30 (45,5%)	25 (37,9%)	2 (3,0%)
7_7: Eine mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik ist die Basis für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich im Interesse des Unternehmens weiter zu entwickeln, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu engagieren.	1 (1,5%)	3 (4,5%)	3 (4,5%)	25 (37,9%)	28 (42,4%)	6 (9,1%)
7_8: Permanente Kommunikation, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter, als auch regelmäßige Mitarbeitergespräche fördern das positive Betriebsklima und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.	1 (1,5%)	3 (4,5%)	3 (4,5%)	22 (33,3%)	35 (53,0%)	2 (3,0%)
7_9: Ein kooperativer Führungsstil, die Förderung des eigenverantwortlichen Handelns und anspruchsvolle Aufgaben tragen zu einer unternehmensorientierten Einstellung und positivem Betriebsklima bei.	0	1 (1,5%)	4 (6,1%)	18 (27,3%)	40 (60,6%)	3 (4,5%)

Häufigkeitstabelle Zielgruppe Mitarbeiter: Anhang 10/Blatt 5

Frage 8: Es gibt im Personalbereich sehr viele Instrumente, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu festigen, ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ihre Einsatzbereitschaft für das Unternehmen zu stärken und eine positive Einstellung zur Personalentwicklung zu erzeugen. Wie würden Sie die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen in Bezug auf ihre Wichtigkeit aus Ihrer Sicht einstufen?	Unwichtig	Teilweise Unwichtig	Weder noch	Wichtig	Sehr Wichtig	Keine Antwort
Mitarbeiterorientierte Personal- und Sozialpolitik	0	1 (1,5%)	4 (6,1%)	30 (45,5%)	30 (45,5%)	1 (1,5%)
Anforderungs-/leistungsgerechte Entlohnung	0	0	0	22 (33,3%)	44 (66,6%)	0
Sozialleistungen (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, usw.)	0	1 (1,5%)	3 (4,5%)	27 (40,9%)	35 (53%)	0
Soziale Sicherheit (Arbeitsplatz, Kündigungsschutz)	0	1 (1,5%)	4 (6,1%)	17 (25,8%)	44 (66,6%)	0
Berufliche Aus-/Fort-/Weiterbildung	0	1 (1,5%)	3 (4,5%)	37 (56,1%)	25 (37,9%)	0
Betriebliche Altersversorgung	1 (1,5%)	2 (3%)	4 (6,1%)	30 (45,5%)	29 (43,9%)	0
Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg	0	5 (7,6%)	16 (24,2%)	27 (40,9%)	17 (25,8%)	1 (1,5%)
Flexible Arbeitszeiten/Arbeitszeitkonten	0	1 (1,5%)	5 (7,6%)	31 (47%)	29 (43,9%)	0
Periodische Mitarbeiterbefragung	0	11 (16,7%)	15 (22,7%)	32 (48,5%)	8 (12,1%)	0
Betriebliches Vorschlagswesen	1 (1,5%)	9 (13,6%)	26 (39,4%)	17 (25,8%)	8 (12,1%)	5 (7,6%)
Kommunikation mit den Mitarbeitern (Zeitschriften, Betriebsrat, usw.)	0	6 (9,1%)	12 (18,2%)	36 (54,5%)	12 (18,2%)	0
Berufliche Entwicklungsperspektiven/Karrierechancen	0	0	0	29 (43,9%)	37 (56,1%)	0
Kooperativer Führungsstil	0	2 (3%)	8 (12,1%)	30 (45,5%)	24 (36,4%)	1 (1,5%)
Anspruchsvolle Aufgaben (z. B. durch Job Rotation)	0	3 (4,5%)	11 (16,7%)	33 (50%)	19 (28,8%)	0
Förderung des eigenverantwortlichen Handelns	0	2 (3%)	6 (9,1%)	26 (39,4%)	32 (48,5%)	0
Mitarbeitergespräche/Laufbahnplanung	0	0	1 (1,5%)	37 (56,1%)	28 (42,4%)	0
Trainee-Programme/Nachwuchsförderung	0	1 (1,5%)	4 (6,1%)	44 (66,6%)	16 (24,2%)	1 (1,5%)
Social Sponsoring (Kultur, Sport, Musik, usw.)	2 (3%)	12 (18,2%)	28 (42,4%)	21 (31,8%)	3 (4,5%)	0
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	1 (1,5%)	1 (1,5%)	3 (4,5%)	27 (40,9%)	34 (51,5%)	0
Integration älterer Mitarbeiter	0	1 (1,5%)	8 (12,1%)	36 (54,5%)	21 (31,8%)	0
Formulierung/Durchsetzung der Führungsleitlinien/-kultur	3 (4,5%)	5 (7,6%)	13 (19,7%)	30 (45,5%)	12 (18,2%)	3 (4,5%)
Präzise Darstellung der Unternehmensziele (Unternehmensvision)	2 (3%)	4 (6,1%)	12 (18,2%)	28 (42,4%)	17 (25,8%)	3 (4,5%)
Eindeutige Formulierung der Unternehmenswerte (wofür steht das Unternehmen)	2 (3%)	6 (9,1%)	12 (18,2%)	23 (34,8%)	20 (30,3%)	3 (4,5%)

Literaturverzeichnis

- acatech** (Hrsg.): Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen. Ein Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis von acatech und Jacobs Foundation (acatech IMPULS), 2016, München: Herbert Utz.
- Accenture**, Pressemitteilung vom 17. Januar 2017.
- Achtziger, A., Gollwitzer, P. M.** (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 309-336. Berlin – Heidelberg: Springer.
- Anger, C., Koppel, O., Plünnecke, A.** (2017). MINT-Frühjahrsreport 2017. MINT-Bildung: Wachstum für die Wirtschaft, Chancen für den Einzelnen. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Arntz, M., Gregory, T., Lehmer, F., Matthes, B., Zierahn, U.** (2016). Arbeitswelt 4.0 - Stand der Digitalisierung in Deutschland. Dienstleister haben die Nase vorn. IAB-Kurzbericht 22/2016. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Asendorpf, J. B., Neyer, F. J.** (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*, 5., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Asendorpf, J. B.**, (2015). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor*, 3., aktualisierte Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Astheimer, S.**, Rente mit 63 vertreibt die Mint-Fachkräfte. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 01.12.2015.
-
- Baal, v. S., Fritsch, M., Lang, T., Lichtblau, K., Neligan, A.** (2013). Industrielle Wertschöpfungsketten. Wie wichtig ist die Industrie? Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).
- Backhaus, K., Schneider, H.** (2007). *Strategisches Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Baron, R. M., Kenny, D. A.** (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. "Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Bauer, W., Schlund, S., Marrenbach, D., Ganschar, O.** (2014). Studie - Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V./Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.).
- BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände** (2015). Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR). Praxishinweise für Unternehmen.
- Becker, M.** (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M.** (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M./Herz, A./Beck, A.** (2009). *Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung*. München/Mering: Hampp.
- Bedürftig, M., Herrmann, K., Himpler, N., Kau, A., Kepple, F., Komm, A., Stemmler, R.** (2011). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. McKinsey & Company.
- Bender, S., Wolter, S., Laske, K., Kampkötter, P., Sliwka, D., Mohrenweiser, J., Steffes, S.** (2013). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Personalführung*. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.).
- Bertenrath, R., Klös, H.-P., Stettes, O.** (2016). Digitalisierung, Industrie 4.0, Big Data. IW-Report, 24/2016. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

- Berthel, J., Becker, F. G.** (2013). Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bestmann, U.** (2009). Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 11., unveränderte Auflage. München: Oldenbourg.
- Beyer, K.** (2015). DGFP-Studie Megatrends 2015. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.).
- Bidlingmaier, J.** (1973). Marketing, Band 1 und 2. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Blatz, C., Müller, C.** (2013). Große Erwartungen. In: Muss sich HR neu erschaffen, Personalmagazin, Ausgabe 06/2013, S. 16-20.
- Blickle, G.** (2014). Personalentwicklung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 291-320. Heidelberg: Springer.
- Blickle, G.** (2014). Anforderungsanalyse. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 207-222. Heidelberg: Springer.
- Blickle, G.** (2014). Personalmarketing. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 223-240. Heidelberg: Springer.
- BMAS** - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). Wertewelten Arbeiten 4.0 (2016).
- BMBF** - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). „Zukunftsbild „Industrie 4.0“ (2013).
- BMBF** - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). Industrie 4.0 - Innovationen für die Produktion von morgen (2015).
- BMI** - Bundesministerium des Innern (2006). Homepage: www.bmi.bund.de, Personalentwicklungskonzept. Zufriedene Beschäftigte – effiziente Verwaltung.
- BMWi** - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.). Engpassanalyse (2013).
- BMWi** - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), (2015a). Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation.
- BMWi** - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), (2015b). Wachstum und Demografie im internationalen Vergleich.
- Bögel, R.** (2005). Sozialisation. In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 322-326. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Böhne, A., Verworn, B.** (2015). Fakten statt Zerrbilder. Arbeitsqualität in Deutschland. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.).
- Bogumil, J.** (2008). Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung. In: Fisch, R., Müller, A., Beck, D. (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen - eine interdisziplinäre Herausforderung, S. 326-350. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bonin, H., Gregory, T., Zierahn, U.** (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise Nr. 57. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW).
- Bortz, J., & Schuster, C.** (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Brandstätter, H.** (1992). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der Differentiellen Psychologie. In: Sonntag, K., Personalentwicklung in Organisationen, S. 39-61. Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, V.** (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Hoyos, Graf C., Frey, D. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, S. 344-357. Weinheim: Beltz.
- Brandstätter, V.** (2005). Motivation. In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 273-278. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.

- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., Lozo, L.** (2013). Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor. Berlin – Heidelberg: Springer.
- Brechmann, B.** (2010). Werte – ein Erfolgsfaktor für Unternehmen? In: Merk, R., Brechmann, B., Weitz, A. (Hrsg.), Mit wertorientierter Personalarbeit die Wertschöpfung steigern. Beiträge zur Fachtagung am 05. November 2009 an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM). S. 7 – 17.
- Brenke, K.** (2015). Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden. In: DIW Wochenbericht 32 + 33 2015, Arbeitszufriedenheit, S. 715-722. DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (Hrsg.).
- Brewster, C.** (2007). A European perspective on HRM. In: European J. International Management, Vol. 1, No. 3, 2007, 239-259.
- Bruhn, M.** (1995). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. In: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing. Integration der Kunden - und Mitarbeiterorientierung, S. 15-61. Wiesbaden: Gabler.
- Büdenbender, U., Strutz H.** (2011). Gabler Kompaktlexikon Personal, 3., komplett überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bühner, R.** (2005). Personalmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: De Gruyter Mouton.
- Büssers, R., Elkind, A., Prinz, M.:** Kienbaum - Studie 2012/2013. HR Strategie & Organisation. Kienbaum Management Consultants.
- Bullinger H.-J., Buck, H.** (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In: Jochmann, W., Gechter, S. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement, S. 61-77. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Burmann, Ch.; Zeplin, S.** (2005). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Mefert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, S. 115-139. Wiesbaden: Springer.
- Bußmann, S.** (2015): Studie 2/2015. Fachkräfteengpässe in Unternehmen: Geschlechterunterschiede in Engpassberufen. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.).
- Bußmann, S., Seyda, S.** (2014). Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.).
- Bußmann, S., Seyda, S.** (2016). Digitalisierung als Mittel gegen Fachkräfteengpässe. IW-Kurzberichte, 29.2016. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
-
- Campbell, D. T., Fiske, D. W.** (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait multi-method matrix. Psychological Bulletin, 56, 81-105.
- Capgemini Consulting.** Change-Management-Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten.
- Capgemini Consulting.** Change Management Studie 2015. Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können.
- ComTeam AG, True Change.** Was Macher und Betroffene von Veränderungsprozessen wirklich halten. ComTeam Studie 2008.
- Conradi, W.** (1983). Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- CRANET.** Cranet Survey on comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011.
-
- Demary, V., Seyda, S.** (2013). Engpassanalyse 2013. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.).

- Dengler, K., Matthes, B.** (2015). Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt - In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar. IAB-Bericht 24/2015, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- DGB-Index Gute Arbeit.** Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.). Dezember 2015.
- Dick, M., Riesen, C., Schulze, H., Wehner, T.** (2011). Zur Quantität und Qualität der qualitativen Arbeits- und Organisationsforschung: Eine Literaturlauswertung. In: Wirtschaftsprsychologie, Heft 4/2011, S. 5-20.
- Dick, R. v., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O.** (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 171–191.
- Doppler, K., Lauterburg, C.** (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13., aktualisierte und erweiterte Ausgabe. Frankfurt/New York: Campus.
- Domsch, M., Reineck, P.** (1982). Partizipative Personalentwicklung. In: Kossbiel, H. (Hrsg.): Personalentwicklung, Sonderheft 14 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 64-81. Wiesbaden: Gabler.
- Drucker, P. F.** Managing for Business Effectiveness. In: Harvard Business Review. 3, Mai/Juni, 1963, S. 53–60, englisch, hbr.org, Abruf am 18.11.2016.
- Drumm, H. J.** (2005). Personalwirtschaft, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
-
- Ehrentraut, O.** (2015). Arbeitslandschaft 2040. vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.).
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F.**: HR-Report 2012/2013. Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Hays AG.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F.**: HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung. Hays AG.
- Ensner, M., Gerhard, T., Klusmann, M., Pentz, W., Stender, J., Zimmermann, L., van Baal, S., Millack, A., Schleiermacher, T., Schmitt, K.** (2016). Digitales Deutschland?. Egon Zehnder/ Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Erdmann, V., Seyda, S.** (2012). Fachkräfte sichern. Engpassanalyse. Kompetenzzentrum Fachkräfte-sicherung. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.).
-
- Felfe, J.** (2012a). Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Felfe, J.** (2012b). Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Führung und Personalentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Felger, S., Paul-Kohlhoff, A., Marginean, A., Sura, A.** (2004). Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Field, A.** (2014). Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods Series). 4th Edition. Sage Publications Ltd.
- Fisch, R.** (2008). Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – ohne Folgen für eine zeitgemäße Organisationsgestaltung. In: Fisch, R., Müller, A. & Beck, D. (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. S. 65-92. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fischer, L., Fischer, O.** (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. In: Wirtschaftsprsychologie Heft 1/2005, S. 5-20.
- Fischer, L., Wiswede, G.** (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg.

- Fischer, P., Asal, K., Krueger, J.** (2013). Sozialpsychologie für Bachelor, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Flenner, V., Mühlemeyer, P.** (2002). Daten und Fakten für die Personalarbeit: Umsetzung des "Managementinstruments Personalentwicklung" in der betrieblichen Praxis. Ergebnisse einer explorativen Studie an der Fachhochschule Worms. In: Personal Nr.07 vom 01.07.2002 S. 20-24.
- Flohr, B./Niederfeichtner, F.** (1982). Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur. Inhalte, Probleme und Erweiterungen. In: Kossbiel, H. (Hrsg.), Personalentwicklung, Sonderheft 14.82, S. 11-49. Wiesbaden: Gabler.
- Franke, F., Felfe, J.** (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52, S. 135-146.
- Frey, D., Greitemeyer, T., Fischer, P.** (2005). Einstellungen. In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C.(Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 55-59. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Brodbeck, F. C., Schulz-Hardt, S.** (1999). Ideenfindung und Innovation. In: Hoyos, C. Graf, Frey, D., Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 122-136. Weinheim: Beltz. Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Marit, G., Fischer, P.** (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In: Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hrsg.), Veränderungen in Organisationen. S. 281-299. Wiesbaden: Springer.
- Frey, D., Schmalzried, L.** (2013). Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Frieling, E. & Sonntag, K.** (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollständig überarbeitete Auflage. Bern: Hans Huber.
-
- Gallup**-Pressemitteilung vom 06.03.2013, Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. <http://www.gallup.com/strategieconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>
- Gallup** (2013), ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2012. <http://www.gallup.de/183104/german-engagement-index.aspx>
- Gallup** (2016), ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2015. <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Geissbauer, R., Schrauf, S., Koch, V., Kuge, S.** (2014). Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft (PwC) (Hrsg.).
- Gmür M., Schwerdt, B.** (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung, Zeitschrift für Personalforschung, 19. Jg., Heft 3, S. 221-251.
- Graf, A.**, Kulturwandel bei SAP: SAP-Mitarbeiter vermissen Weiterbildung, Financial Times Deutschland vom 29.11.2012, <http://ftd.de/it-medien/it-telekommunikation/:kulturwandel-bei-sap-sap-mitarbeiter...> Abruf am 29.11.2012.
- Guldin, A.** (2001). Förderung von Innovationen. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 289-311. Göttingen: Hogrefe.
- Gutenberg, E.** (1958). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler.
-
- Hackman, J. R., Oldham, G. R.** (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

- Hammermann, A., Schmidt, J.** (2014). Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 41. Jahrgang, Heft 4/2014. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.).
- Hammermann, A., Stettes, O.** (2013). Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 40. Jahrgang, Heft 2/2013. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.).
- Hammermann, A., Stettes, O.** (2015). Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel. IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 42. Jahrgang, Heft 3.2015. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Handelsblatt** vom 20.07.2013. Siemens-Betriebsrat wettet gegen Sparpläne. <http://www.Handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/angstkultur-siemens-betriebsrat-wettet-geg...> Abruf am 26.10.2013.
- Hayes, A. F.** (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences). 1st. Edition. New York und London: Guilford.
- Heinen, E.** (1971). Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Heinen, E.** (1974). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5., verbesserte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Heinen, E.** (1987). Unternehmenskultur. München: Oldenbourg.
- Herzberg, P. Y., Roth, M.** (2014). Persönlichkeitspsychologie. Basiswissen Psychologie. Heidelberg: Springer.
- Heyse, V.** (2006). Personalentwicklung auf dem Prüfstand. In: Neue Ansätze der Personalentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen. Anregungen aus Wissenschaft und Praxis. DGFP PraxisPapiere Ausgabe 6/2006, S. 17-28. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).
- Hilger, A., Kohl, M., Krenn, S.** (2010). Bedarfe und Erfolgskriterien der nachhaltigen Implementierung von Wissensmanagement im Mittelstand. Wissensmanagement im Mittelstand. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH.
- Hinterhuber, H. H.,** (2014). Erfolgreiches Führen von Mitarbeitern. Wie Organisationen ihre Mitarbeitenden langfristig motivieren und begeistern können. Wiesbaden: Springer.
- Hinterhuber, H. H., Krauthammer, E.** (2015). Leadership — mehr als Management, 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinz, A., Großheim, P.** (2013). Fachkräfte sichern. Personalführung. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.).
- Holling, H., Liepmann, D.** (2007). Personalentwicklung. In: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 345-383. Bern: Huber.
- Holtbrügge, D.** (2015). Personalmanagement, 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homepage: <https://www.basf.com/de/de.html>. Abruf am 27.12.2016.
- Homepage: <https://secure.bmwgroup.com/com/de/karriere/arbeiten-in-der-bmw-group/unternehmenskultur/index.html/>. Abruf am 15.12.2016.
- Homepage: <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> Abruf am 24.03.2016.
- Homepage: <http://www.henkel.de/unternehmen/unternehmenskultur>. Abruf am 27.12.2016.
- Homepage des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn. www.ifm-bonn.org
- Homepage: <http://www.processmacro.org>. Abruf am 16.04.2017

Homepage: www.wikipedia.de. Link: [Neues Steuerungsmodell](#). Abruf am 27.04.2016.

Homepage: <https://de.wikipedia.org/wiki/Stellenbeschreibung>, Abruf am 31.10.2016.

Homepage: https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity. Abruf am 29.12.2016.

Homepage: Zitate.de, Abruf am 05.11.2016.

Huf, S. (2011). Personalmanagement als Erwartungsmanagement. Der psychologische Vertrag. In: PERSONALFÜHRUNG 3/2011. S. 28–35.

Hungenberg, H. (2014). Strategisches Management in Unternehmen, 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, H., Wulf, T. (2015). Grundlagen der Unternehmensführung, 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hutcheson, G. and Sofronion, N. (1999). The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Ltd.

Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Industriegewerkschaft Metall. Auswirkungen der Digitalisierung/Industrie 4.0 auf die Beschäftigung. April 2016.

Industrie- und Handelskammer Koblenz, Personalentwicklung 2010, Unternehmensbefragung. Januar 2011.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Mitarbeiter motivieren und halten, Pressemitteilung Nr. 4/19. Januar 2011.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Wissensmanagement: Aus Fehlern lernen. IWD Nr. 44 vom 2. November 2011.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Eine bunte Arbeitswelt. IWD Nr. 45 vom 8. November 2012.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Der Unterschied macht's. Vielfalt am Arbeitsplatz. IWD Nr. 23 vom 06. Juni 2013.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Nachhaltige Führungsstile - Führung im Wandel. In: Wirtschaft und Ethik Nr. 4/2013.

Jung, H. (2010). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg.

Jung, H. (2011). Personalwirtschaft, 9., aktualisierte und verbesserte Auflage. München: Oldenbourg.

Kabst, R., Wehner, M. C., Meifert, M., Kötter, P. M. (2009). Personalmanagement im internationalen Vergleich. Cranet-Studie 2009. The Cranfield Project on International Human Resource Management.

Kanning, U. P., Kutteneuler, H. C. (2007). Über die Bedeutung der Mitarbeiteridentifikation für die Unterstützung von Veränderungsprozessen in Organisationen. In: Rausch, K. (Hrsg.), Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen, S. 519-530. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Kauffeld, S., Grote, S. (2014). Personalentwicklung. In: Kauffeld, S. (Hrsg.), Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2., überarbeitete Auflage, S. 119-150. Berlin: Springer.

Kauffeld, S., Schermuly, C. C. (2014). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, S. (Hrsg.), Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2., überarbeitete Auflage, S. 193-210. Berlin: Springer.

- Kauffeld, S., Schneider, H.** (2014). Organisationsentwicklung und -beratung. In: Kauffeld, S. (Hrsg.), Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2., überarbeitete Auflage, S. 53-70. Berlin: Springer.
- Keicher, I., Anke, T., Bohn, U., Crummenerl, C., Mergenthal, N., Gerhard, B.:** Change-Management-Studie 2012: Digitale Revolution. Capgemini Consulting. www.de.capgemini-consulting.com/cm.
- Kienbaum** Studie 2008. Personalentwicklung. <http://docplayer.org/3608201-Kienbaum-studie-2008-personalentwicklung.html>
- Kienbaum** Management Consultants. Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011-2012. <https://www.kienbaum.com/de/suche?q=Change-Management-Studie+2011-2012>
- Kienbaum** Management Consultants. Change-Management-Studie 2014/2015: Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. <http://assets.kienbaum.com/downloads/Change-Management-Studie-Kienbaum-Studie-2014-2015.pdf?mtime=20160810120630>
- Kienbaum** Management Consultants. Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015. <http://assets.kienbaum.com/downloads/HR-Trendstudie-Ergebnisbericht-Kienbaum-Studie-2015.pdf?mtime=20160810112147>
- Kieser, A., Walgenbach, P.** (2010). Organisation. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Koch, S.** (2005). Werte und Wertewandel. In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 401-406. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Körner, T., Puch, K., Wingerter, C.,** Qualität der Arbeit. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wirtschaft und Statistik, November 2012.
- Kötter, P. M., Hunziger, A., Dasch, P.** (2002). Strategien gegen den Fachkräftemangel, Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Kolev, N., Goldstein, A., Grossmann, M.** (2015). Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship. Deloitte Digital GmbH.
- Korge, A., Lentjes, H.-P.** (2009). Ganzheitliche Produktionssysteme. Konzepte, Methoden, Erfolgsfaktoren. In: Bullinger, H.-J., Spath, D., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neubearbeitete Auflage, S. 570-574. Berlin: Springer.
- Kosiol, E.** (1966). Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg: Rowoldt.
- Kraft, B.** (2001). Strategische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Personal Nr.10 vom 01.10.2001. S. 584 - 588.
- Kruse, P., Greve, A.,** Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kürschner, I., Combopiano, J.** (2014). Die Arbeitswelt muss sich verändern. Nicht die Frauen. 50 Jahre Gender Diversity in Forschung und Praxis. In: Organisations Entwicklung Nr. 4 |2014. S. 47 – 51.
-
- Liecke, M., Krietenbrink, S.** (2016). DIHK-Industriereport. Industriekonjunktur 2016/2017: Flaches Wachstum in herausforderndem Umfeld. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) (Hrsg.).
- Lippold, D.** (2011). Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wertorientierte Personalmanagement. München: Oldenbourg.
- Lippold, D.** (2015). Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lück, T.** (2011). Im Bund mit guten Leuten. Personalentwicklung in Bundesbehörden – Ein best-practice-Vergleich mit den Ländern. Marburg: Tectum.

- Macharzina, K.** (2003). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 4., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Marcus, B., Schuler, H.** (2001). Leistungsbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 397- 432. Göttingen: Hogrefe.
- Marcus, B.,** (2011). Personalpsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matthes, E.,** Stellenbeschreibung: Ein unterschätztes Instrument. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.08.2003
- McKinsey & Company, Inc.** Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten, November 2011.
- McKinsey & Company.** McKinsey-Studie zu Industrie 4.0: Deutsche Unternehmen trotz wachsender Konkurrenz zuversichtlich, Pressemitteilung 16. März 2015. www.mckinsey.de/medien.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.** (2015). Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Menzel, D.** (2010). Zur Komplementarität von strategischer Planung und organisationalem Lernen. Eine strukturationstheoretische Sicht auf die Strategie- und Lernfähigkeit von Organisationen in dynamischen Handlungsfeldern. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Organisation und Strategie, S. 47-78. Wiesbaden: Gabler.
- Mertens, D.** (1974). Schlüsselqualifikationen, 7. Jg./1974. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Meyer-Ferreira, P., Lombriser, R.** (2011). Marktbasiertes, strategisches Human Resource Management. In: Personalwirtschaft 08/2011, S. 1-21.
- Minssen, H., Wehling, P.** (2011). Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates. In: Zeitschrift für Personalforschung, 25. Jahrgang, Heft 4, S. 313 – 334.
- Moser, K. & Schmook, R.** (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 215-239. Göttingen: Hogrefe.
- Mudra, P.** (2004). Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.
-
- Nerdinger, F. W.** (2001). Motivierung. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 349-371. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 83-102. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Organisationstheorien. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 43-54. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Organisationsentwicklung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 159-170. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 419-440. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Gravitation und organisationale Sozialisation. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 71-82. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W.** (2014). Organisationsklima und Organisationskultur. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 143-158. Heidelberg: Springer.

- Nerdinger, F. W.** (2014). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 461-488. Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O.** (1994). Personalentwicklung. 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport.** Rahmenkonzept für Personalentwicklung. http://www.mi.niedersachsen.de/themen/ressortuebergreifende_personalentwicklung/personalentwicklung/60399.html . Abruf am 28.03.2017.
- Niebel, T., Ohnemus, J., Viete, S.** (2015). IKT-Report: Industrie 4.0: Digitale (R)Evolution der Wirtschaft. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) (Hrsg.).
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.** (1974). Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 7. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nissen, M.** (2013). Schöne neue Deutsche Bank. THE WALL STREET JOURNAL vom 24. Juli 2013. <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324564704578625793273615864.html>. Abruf am 26.10.2013.
- Nübling, M., Lincke, H.-J., Schröder, H., Knerr, P., Gerlach, I., Laß, I.** (2015). Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Forschungsbericht 456. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.).
-
- Oechsler, W. A.** (2011). Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9., aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.
- Ott, K.,** ThyssenKrupp rasiert Vorstand. Süddeutsche Zeitung vom 05.12.2012. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/stahlkonzern-zieht-personelle-konsequenzen-thyss...> Abruf am 15.07.2014.
-
- Paul, J.** (2015). Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer – Gabler.
- Pawlowsky, P., Gözalan, A., Schmid, S.** (2011). Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo. FOKUS prints 08/11. Technische Universität Chemnitz.
- Podsakoff, P. M., Organ, D. W.** (1986). Self-reports in organizational research problems and prospects. Journal of Management, 12, 531-544.
- Preißing, D.** (2010). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: Oldenbourg.
- Prümper, J., Becker, M.** (2011). Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Macco, K. (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit, S. 37-47. Heidelberg: Springer.
-
- Raeder, S., Grote, G.** (2005). Psychologische Verträge. In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 304-308. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW)** Baden-Württemberg: Personalentwicklung. Auf die Mitarbeiter kommt es an.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.** <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html> .Abruf am 24.03.2016.
- Reichwald, R., Möslin, K.** (1999). Organisation - Strukturen und Gestaltung. In: Frey, D., Hoyos, C. Graf, Stahlberg, D. (Hrsg.), Lehrbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 29-49. Göttingen: Beltz.

- Reinhardt, R.** (2000). Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernenden Unternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Ausgabe 3/2000, S. 209-242.
- Renker, C.** (2008). Vision und Mission als Leitmaximen marktorientierter Unternehmensführung. In: Brauweiler, H.-C. (Hrsg.), Unternehmensführung heute, S. 89 – 99. München: Oldenbourg.
- Richenhagen, G.** (2014). Public Personal Management – zwischen Demografie und Generation Y. In: Richenhagen, G., Schat, H.-D., Heinemann, S. (Hrsg.), KCP FOKUS Nr. 1. Essen: MA Akademie Verlag.
- Richter, N.** (2008). Unternehmensleitbilder zur Kommunikation von Zielen. In: Seeger, K., Liman, B. (Hrsg.), Zielorientierte Unternehmensführung, Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel, S. 199-229. Wiesbaden: Gabler.
- Ridder, H.-G.** (2013). Personalwirtschaftslehre, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Robra, A., Böhne, A.** (2013). Willkommenskultur – Ein Leitfaden für Unternehmen. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.).
- Rosenstiel, L. v.** (1987). Ziele und Modelle der Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, L. v., Einfeldler, H. E., Streich, R. K., Rau, S. (Hrsg.), Motivation durch Mitwirkung, S. 25-38. Stuttgart: Schäffer.
- Rosenstiel, L. v.** (2003). Betriebsklima und Leistung - eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In: Hangebrauck, U.-M., Kock, K., Kutzner, E., Muesmann, G. (Hrsg.), Handbuch Betriebsklima, S. 23-38. München: Hampp.
- Rosenstiel, L. v.** (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie, 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v.** (2015), Motivation im Betrieb, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B.** (2005). Organisationspsychologie, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W.** (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rump, J., Eilers, S.** (2015). Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In: Widuckel, W., de Molina, K., Ringlstetter, M. J., Frey, D. (Hrsg.), Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, S.291-305. Wiesbaden: Springer – Gabler.
- Ryschka, J., Tietze, K.-O.** (2011). Instrumente der Personalentwicklung. In: Ryschka, J., Solga, M., Mattenkloft, A. (Hrsg.). Praxishandbuch Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 93-136. Wiesbaden: Gabler.
-
- Sattelberger, Th.** (Hrsg.) (1989). Innovative Personalentwicklung, 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schäfer, H., Schmidt, J., Stettes, O.** (2013). Qualität der Arbeit. Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 61.
- Schaper, N.** (2014). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 371-392. Heidelberg: Springer.
- Schaper, N.** (2014). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In: Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 461-488. Heidelberg: Springer.
- Schaper, N., Friebe, J., Sonntag, K.** (2003). Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen – eine qualitative Studie mit Experten aus der Unternehmenspraxis und der angewandten Forschung. Wirtschaftspsychologie Nr. 1-2003. S. 80-82.

- Scheibner, N., Hapkemeyer, J.** (2013). Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung, Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 4/13. Online First, S. 461-472. Wiesbaden: Springer.
- Schein, E. H.** (February 1990). Organizational Culture. In: American Psychologist, Copyright 1990 by the American Psychological Association, Inc. 0003-066X/90/S00.75 Vol. 45, No. 2, 109-119.
- Schein, E. H.** (2010). Organizational Culture and Leadership defined, (4th Edition). Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass Business and Management.
- Schlittler, G., Erb, A.** (2008). Unternehmensentwicklung erfordert Personalentwicklung. In: Thom, N., Zaugg, R. J. (Hrsg.), Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3., aktualisierte Auflage, S. 233 – 246. Wiesbaden: Gabler.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E.** (1999). Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage. München und Wien: Oldenbourg.
- Schuler, H.** (1989). Fragmente psychologischer Forschung zur Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 3-11.
- Schuler, H.** (2006). Stand und Perspektiven der Personalpsychologie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50(4), S. 176-188.
- Sedlacek, B.** (2010). Change Management - Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements. Befragungsergebnisse. PraxisPapier 1/2010. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.).
- Seyda, S., Werner, D.** (2014). IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 41. Jahrgang, Heft 4/2014. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.).
- Solga, M.** (2011). Evaluation der Personalentwicklung. In: Ryschka, J., Solga, M., Mattenklott, A. (Hrsg.). Praxishandbuch Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 369-400. Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M., Ryschka, J., Mattenklott, A.** (2011). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In: Ryschka, J., Solga, M., Mattenklott, A. (Hrsg.). Praxishandbuch Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 19-34. Wiesbaden: Gabler.
- Sonntag, K.** (1992). Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen, S. 135-155. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K.** (2002). Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. Zeitschrift für Personalpsychologie, 1, S. 59-79.
- Sonntag, K.** (2006). Personalentwicklung – ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 17-35. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K., Schaper, N.** (1992). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen, 1992, S. 187-210. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K., Stegmaier R.** (2001). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 282-302. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N., Friebe, J.** (2004). Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. In: Unterrichtswissenschaft. Zeitschrift für Lernforschung, 32. Jahrgang / 2004 / Heft 2. S. 104 – 127.
- Sourisseaux, A.** (1994). Organisationskultur – zur facettentheoretischen Konzeptualisierung eines organisationspsychologischen Konstruktes. Frankfurt am Main: Lang.
- Spieß, E., Rosenstiel, L. v.** (2010). Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. München: Oldenbourg.

- Staehe, W. H.** (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt** (2008). Klassifikation der Wirtschaftszweige – mit Erläuterungen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt**, Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4), 2013.
- Staudt, E.** (1989). Unternehmensplanung und Personalentwicklung – Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22. Jg./1989. Stuttgart: Kohlhammer.
- Staufenbiel, T.** (1999). Personalentwicklung. In: Hoyos, Graf C., Frey, D. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 510-525. Weinheim: Beltz.
- Steinle, C., Eggers, B., Ahlers, F.** (2008), Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen. Schriften zum Management. Steinle, C. (Hrsg.), Band 30. München u. Mering: Hampp.
- StepStone Deutschland GmbH.** StepStone Studie 2012/2013, Glückliche Mitarbeiter – erfolgreiche Unternehmen?
- Stettes, O.**, (2016). Arbeitswelt der Zukunft. Wie die Digitalisierung den Arbeitsmarkt verändert. In: IW-Analysen Nr. 108, Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Sturm, A., Opterbeck, I., Gurt, J.** (2011). Organisationspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
-
- Tabachnik, B. G., Fidell, L. S.** (2013). Using Multivariate Statistics, 6. Auflage. Boston: Pearson.
- Tavakkoli, R.** (2009). Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. In: Wirtschaftspsychologie, 11. Jahrgang, Heft 3, S. 31-41.
- Teufel, P.** (2009). Der Prozess der ständigen Verbesserung (Kaizen) und dessen Einführung. In: Bullinger, H. J., Spath, D., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neubearbeitete Auflage, S. 676–694. Berlin: Springer.
- Thom, N.** (1987). Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- Thom, N., Friedli, V., Moser, R., Saxer, A.** (2003). Retention-Management für High Potentials. In: Gutmann, J., Schwuchow, K. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004, S. 237 – 247. Neuwied: Luchterhand.
-
- Ulich, E.** (1992). Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, K., Personalentwicklung in Organisationen, S. 107-132. Göttingen: Hogrefe.
- Ulrich, H., Probst, G. J. B.** (1995). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 4., unveränderte Auflage. Bern-Stuttgart-Wien: Paul Haupt.
-
- VDI** - Verein Deutscher Ingenieure e.V./Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). VDI-Pressemitteilung, 13.04.2015. Arbeitsmarkt: Bis 2029 müssen rund 700.000 Ingenieure altersbedingt ersetzt werden. <https://www.vdi.de/presse/artikel/arbeitsmarkt-bis-2029-muessen-rund-700000-ingenieure-altersbedingt-ersetzt-werden/>. Abruf am 16.12.2016.
-
- Walter, N., Fischer, H., Hausmann, P., Klös, H.-P., Lobinger, T., Raffelhüschen, B., Rump, J., Seeber, S., Vassiliadis, M.** (2013). Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.).
- Weber, E., Zika, G.** (2015). Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Bericht 16/2015. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

- Weckmüller, H., Biemann, T., Geil, L., Armutat, S., Spallek, R.** (2013). Forschungs-Praxis. Transfer im Personalmanagement. In: DGFP-Praxispapier 5/2013.
- Wehner, T., Clases, C., Manser, T.** (1999). Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive. In: Kumbruck, C., Dick, M. (Hrsg.), Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit.
- Weiber, R., Mühlhaus, D.** (2014). Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Weibler, J.** (2014). Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten. In Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 7., überarbeitete Auflage, S. 271-283. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WELT ONLINE** (Deutsch), Weiterbildung: Personalentwicklung oft nur ein "Lippenbekenntnis", Montag, 26. Mai 2014, 1:57 PM GMT+1, WIRTSCHAFT; Wirtschaft, 642 Wörter, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article128424186/Personalentwicklung-oft-nur...> Abruf am 27.10.2014.
- Werth, R. v. d.** (2005). Wissensmanagement. In: In: Frey, D., Rosenstiel, L. v., Hoyos, Graf C. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, S. 420-426. Weinheim – Basel: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Windhagen, E., Mußhoff, J., Malorny, C., Wittmann, R., Vahlenkamp, T., Suder, K.** (2013). Die Goldenen Zwanziger. Wie Deutschland die Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts meistern kann. McKinsey Deutschland.
- Wischmann, S., Wangler, L., Botthof, A.** (2015). Industrie 4.0 - Volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren für den Standort Deutschland, Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.).
- Wolf, J.** (2011). Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Wolter, M. I., Mönnig, A., Hummel, M., Schneemann, C., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., Maier, T., Neuber-Pohl, C.** (2015). Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft, IAB Forschungsbericht 8/2015. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- World Economic Forum.** The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. January 2016.
- Wunderer, R.** (1996). Führung und Zusammenarbeit - Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), Bd. 10.1996, S. 385-409. Mering: Hampp.
- Wunderer, R.** (2000). Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre. 3., neu bearbeitete Auflage. Neuwied: Luchterhand.
- Wunderer, R.** (2008). Ein führungspolitisches 5-Faktoren-Konzept zur Motivation. In: Sackmann, S. A. (Hrsg.). Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen, S. 101-124. Wiesbaden: Gabler.
-
- Zaugg, R. J.** (2009). Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.
- Zaugg, R. J., Blum, A., Thom, N.** (2001). Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. Bern: IOP.
- Zenzen, J., Wilhelm, A., Berg, F.** (2015). Fachkräftemangel bekämpfen – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.).
- Ziegler, R., Schlett, C.** (2013) Formen der Arbeitszufriedenheit. Untersuchungen zur Validität der Selbstzuordnungsmethode sowie zu Unterschieden in der Valenz der Arbeit, der Arbeitssituation und der dispositionalen Affektivität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 51-76.